

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve strojírenském podniku

Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method in an
Engineering Company

Student: Bc. Aneta Dokoupilová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2017

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Aneta Dokoupilová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: **Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve strojírenském podniku**
Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method in an Engineering Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
 3. Návrh implementace metody Balanced Scorecard
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 268 s. ISBN 80-7261-177-5.
- KAPLAN, R. S., I. GRUSOVÁ a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

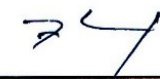
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení:

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 18.4.2014

Aneta Dokoupilová

Bc. Aneta Dokoupilová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Jindře Peterkové, Ph.D., za ochotu, trpělivost, důležité rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. a pracovníkům personálního oddělení, pracovníkům tuzemského a zahraničního obchodu a hlavní účetní v oddělení finančního účetnictví za ochotu a poskytnutí údajů pro vypracování diplomové práce. Mé poděkování patří i mé rodině za podporu a obrovskou trpělivost.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard	7
2.1	Výkonnost podniku.....	7
2.2	Přístupy k měření výkonnosti podniku	8
2.2.1	Tradiční přístupy	8
2.2.2	Moderní přístupy	16
2.2.3	Komplexní přístupy.....	16
2.3	Metoda Balanced Scorecard	17
2.3.1	BSC jako manažerský systém	19
2.3.2	Omezení, bariéry, přednosti a přínosy metody Balanced Scorecard.....	21
2.3.3	Základní perspektivy metody Balanced Scorecard	22
2.3.4	Finanční perspektiva	22
2.3.5	Zákaznická perspektiva	24
2.3.6	Perspektiva interních podnikových procesů.....	26
2.3.7	Perspektiva učení se a růstu	27
2.3.8	Časový rámec implementace metody BSC	29
2.4	Přístupy k implementaci metody Balanced Scorecard	30
2.4.1	Implementace Balanced Scorecard podle Horvátha.....	30
2.4.2	Implementace Balanced Scorecard podle Vysušíla.....	33
2.5	Vlastní postupové kroky při implementaci metody Balanced Scorecard	36
3	Návrh implementace metody Balanced Scorecard	37
3.1	Představení společnosti.....	37
3.2	Současný způsob hodnocení výkonnosti společnosti	38
3.3	Identifikace a analýza perspektiv metody BSC	39
3.3.1	Vize společnosti	39
3.3.2	Finanční perspektiva	40
3.3.3	Zákaznická perspektiva	46
3.3.4	Perspektiva interních podnikových procesů.....	48
3.3.5	Perspektiva učení se a růstu	52
3.4	Návrh postupových kroků při implementaci metody BSC.....	55
3.4.1	Vyjasnění strategie	56
3.4.2	Odvození strategických cílů	57

3.4.3	Vypracování vztahů příčin a následků	59
3.4.4	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot.....	60
4	Shrnutí, návrhy a doporučení	66
4.1	Shrnutí	66
4.2	Návrhy a doporučení	67
4.2.1	Stanovení strategických akcí	68
4.2.2	Zavedení implementace BSC ve společnosti	71
4.2.3	Navržený model metody BSC.....	74
5	Závěr	76
	Seznam použité literatury	78
	Seznam zkratk	81
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V současném světě je hodnocení výkonnosti podniku velmi aktuální téma. Výkonnost podniku znamená převážně změnu v podniku, která byla způsobena nároky investorů, manažerů a vlastníků společnosti na nové informace o výkonnosti v ekonomických podmínkách. Podniky by měly mít stanovené cíle, kterých chtějí dosáhnout v rámci své podnikatelské činnosti. Hodnocení a dosahování těchto cílů je tedy velmi důležité. Snahu sledovat a měřit tyto cíle lze označit jako hodnocení výkonnosti podniku. Měřit výkonnost na základě finanční analýzy je v dnešní době nedostačující. Dnes je již mnoho metod, které se používají k měření výkonnosti podniku. Tyto metody kombinují finanční i nefinanční měřítka a jednou z těchto metod, je metoda Balanced Scorecard.

Pro řízení podnikové strategie a výkonnosti potřebují malé a střední společnosti účinný nástroj. Z hlediska řízení a měření výkonnosti je pro velké firmy nejpropracovanější systém právě metoda Balanced Scorecard. Jedná se o jednoduchý a akceptovatelný systém pro převedení strategie do strategických cílů, měřítek a akcí. Metoda BSC poskytuje informace o výkonnosti společnosti v rámci čtyř perspektiv. Posuzuje tedy výkonnost z finanční a zákaznické stránky, ale také z podnikových interních procesů a oblasti učení se a růstu společnosti. Metoda BSC se neustále vyvíjí. Z původního zaměření na strategické řízení společnosti se nyní uplatňuje metoda i v operativním řízení, v celém systému řízení a plánování. Metoda BSC pomáhá objasnit a zdokonalit podnikovou strategii.

V teoretické části je nejdříve popsána výkonnost podniku a poté jsou rozepsány tři přístupy k měření výkonnosti podniku. Jedná se o tradiční přístupy, moderní přístupy a komplexní přístupy. Následně je popsána metoda Balanced Scorecard, kde jsou zmíněny různá omezení, bariéry, přínosy, přednosti metody a zároveň jsou popsány čtyři perspektivy, které metoda BSC zahrnuje. Jedná se o finanční perspektivu, zákaznickou perspektivu, perspektivu interních podnikových procesů a perspektivu učení se a růstu. Součástí je také rozepsán časový rámec implementace metody BSC. Dále následuje implementace metody BSC, kde jsou popsány dva přístupy implementace podle dvou různých autorů, a to podle Vysušila a Horvátha. V závěru teoretické části je uveden vlastní postup zpracování implementace metody Balanced Scorecard.

V praktické části je nejdříve popsána vybraná společnost a její současný způsob hodnocení výkonnosti. Další částí je identifikace a analýza perspektiv metody BSC ve společnosti. Nejdříve byla analyzována finanční perspektiva, kde je pozornost věnována

absolutním a poměrovým ukazatelům. Poté byla analyzována zákaznická perspektiva, kde je pozornost věnována zákazníkům a jejich spokojenosti a také vývoji tržeb v tuzemsku a zahraničí. Dále byla analyzována perspektiva interních podnikových procesů, kde je pozornost věnována inovačnímu procesu, provoznímu procesu a poprodejnímu servisu. Poslední byla analyzována perspektiva učení se a růstu, kde byla pozornost věnována zaměstnancům, jejich motivaci a spokojenosti. Další částí je navrhnutí postupových kroků při implementaci metody BSC. Jednalo se o vyjasnění strategie, určení strategických cílů, vypracování vztahů příčin a následků, výběr měřítek a stanovení cílových hodnot. Závěr praktické části je věnován shrnutí výsledků. Na základě těchto výsledků je podniku navrženo a je doporučeno řešení implementace metody BSC. Na základě navržených strategických akcí je výkonnost podniku zcela zhodnocena a je navrhována implementace metody BSC ve společnosti.

Cílem diplomové práce je navržení implementace metody Balanced Scorecard ve strojírenském podniku. Podnik se zabývá výrobou a montáží železničních a tramvajových výhybek v tuzemsku i v zahraničí. Na základě čtyř perspektiv jsou vymezeny strategické cíle a jejich vazby, které jsou zachyceny ve strategické mapě. Poté jsou stanoveny měřítko a určeny cílové hodnoty. Na základě získaných výsledků jsou vymezeny strategické akce, které jsou doporučením ke splnění daných strategických cílů. Součástí výstupu diplomové práce je navržený model metody BSC v MS Excelu, který zobrazuje jednotlivé perspektivy ve společnosti a nabízí společnosti výsledky, na které může reagovat.

2 Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard

V této kapitole je nejprve vymezen pojem výkonnost, poté přístupy, kterými lze výkonnost měřit. Mezi tyto přístupy patří tradiční přístup, moderní přístup a komplexní přístup. Každý tento přístup má svoje další členění, které je dále nastíněno. Následuje popis metody BSC, kde jsou vymezeny bariéry, omezení, přednosti a přínosy metody BSC. Velká část této kapitoly vymezuje základní čtyři perspektivy této metody. Nakonec je vymezena implementace metody BSC, a to vyjasnění strategie, odvození strategických cílů, vybudování vztahu příčin a následků, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot a stanovení strategických akcí. Na závěr je nastíněn časový rámec implementace metody BSC a vlastní postup zpracování.

2.1 Výkonnost podniku

Na otázku, co je výkonnost, lze odpovědět různě. Podle Wagner (2009) je výkonnost způsob, jakým zkoumaný objekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání činnosti. Neboli je to schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu na základě stanovené škály.

Podle Šulák a Vacík (2005) je výkonnost schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice, které jsou vloženy do podnikatelských aktivit podniku. Podnikatelsky výkonný podnik je ten, který vykazuje dobré hospodářské výsledky. Výkonnost hodnotí jinak vlastníci, manažeři i zákazníci podniku. Podle vlastníků je výkonnou ta firma, která je schopna dokázat v největší míře a v nejkratší době, že právě ona je výkonná. Podle manažerů je výkonný podnik tehdy, jakmile prosperuje. A podle zákazníků je výkonnou firmou ta, který předvídá potřeby a přání zákazníka a je schopna nabídnout kvalitní produkt za cenu, za kterou jsou zákazníci schopni za tento produkt zaplatit.

Fibířová a Šoljáková (2005) definují výkonnost v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku, jeho úspěšnosti a jeho schopnosti přežít v budoucnu.

Podle Knápková a Pavelková (2013) výkonnost podniku zahrnuje všechny oblasti podnikových činností. Tyto podnikové činnosti je potřeba stmelit, aby výsledkem byl prosperující a fungující podnik s dlouhodobou perspektivou jeho existence a růstu.

2.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku

Podnikovou sféru ovlivňují globalizační trendy, konkurence, otvírání nových trhů, aj. Manažeři podniků se snaží o dlouhodobou orientaci podniků na jejich výkonnost. U hodnocení podniků se používají tyto klíčové pojmy: výkonnost podniku, měření výkonnosti a řízení hodnot podniku. V pojetí měření výkonnosti podniku se projevuje adaptace na ekonomický vývoj a dosahování stále větší konkurenceschopnosti. Všechny tyto přístupy prošly výrazným vývojem a ukazuje se v nich technicko-ekonomický typ ekonomiky, informační možnosti, a také stupeň poznání při řízení ekonomických systémů. (Dluhošová, 2010)

Přístupy k měření výkonnosti se dle Šulák a Vacík (2005) dělí do tří skupin:

- tradiční přístupy,
- moderní přístupy,
- komplexní přístupy.

2.2.1 Tradiční přístupy

Výpočet tradičních ukazatelů výkonnosti je podstatou finanční analýzy. Tito ukazatelé mají dobrou vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě a většinou se vyjadřují v peněžních jednotkách, v procentech, ale také v jednotkách času. Za tradiční přístupy lze považovat dle Šulák a Vacík (2005) tyto ukazatele:

- 1) absolutní ukazatele,
- 2) rozdílové ukazatele,
- 3) paralelní soustava poměrových ukazatelů,
- 4) pyramidová soustava poměrových ukazatelů,
- 5) souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti.

Ad 1) Absolutní ukazatele

Základním zdrojem absolutních ukazatelů jsou data, která jsou obsažena ve finančních výkazech. Jsou to data v absolutním vyjádření, které měří rozměr určitých jevů, jako například majetek, kapitál. (Kislingerová, 2010) Absolutní ukazatele se dělí na stavové a tokové veličiny, podle toho, zda vyjadřují určitý stav nebo informují o údajích za časový interval. Stavové veličiny představují z výkazů rozvahy, naopak tokové veličiny představují z výkazů výkaz zisků a ztráty jakož i výkaz cash-flow. (Šulák a Vacík, 2005)

Rozvaha je základním účetním výkazem podniku a informuje nás, jaký majetek podnik vlastní a z jakých zdrojů je tento majetek financován. Hlavní podmínkou rozvahy je, že aktiva a pasiva musejí být rovny. Rozvaha se sestavuje k určitému datu. Výkaz zisku a ztráty je tvořen výnosy, náklady a výsledkem hospodaření podniku v období vzniku, bez ohledu na to, zda vznikají skutečné peněžní příjmy a výdaje. Výkaz zisku a ztráty může být tvořen v druhovém nebo účelovém členění. Sledováním cash-flow, pomáháme odstranit časový a obsahový nesoulad mezi náklady, výdaji, výnosy a příjmy. Cash-flow je důležité pro finanční řízení a finanční analýzu podniku a souvisí také se zajišťováním likvidity podniku. (Pavelková a Knápková, 2013)

Ad 2) Rozdílové ukazatele

Dle Šulák a Vacík (2005) je čistý pracovní kapitál jeden z klíčových ukazatelů, který je vytvářen zásobami, pohledávkami, krátkodobým finančním majetkem a hotovostí. Pracovní kapitál musí umožňovat efektivní výrobu i prodej. Pohledávky usnadňují platební styk, zásoby zboží a výrobků, umožňují dodávky ve velmi krátkých termínech a hotovost vyrovnává nesoulad v tržbách. V případě, že značná část pracovního kapitálu není efektivně využita, je potřeba restrukturalizace. Čistý pracovní kapitál je tvořen oběžnými aktivy, které jsou financovány dlouhodobými zdroji. Čistý pracovní kapitál se vypočítá:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}. \quad (2.1)$$

Ad 3) Paralelní soustava poměrových ukazatelů

Šulák a Vacík (2005) uvádějí ve své knize pět nejdůležitějších ukazatelů:

- a) ukazatele rentability,
- b) ukazatele likvidity,
- c) ukazatele aktivity,
- d) ukazatele produktivity,
- e) ukazatele zadluženosti.

Ad a) Ukazatele rentability

Dle Růčková (2011) je rentabilita měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a použitím kapitálu dosahovat zisku. Vychází z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Měly by mít rostoucí tendenci. Šulák a Vacík (2005) uvádějí, že tyto ukazatele poměřují zisk se zdroji a jejich smyslem je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů společnosti. Nejvíce se používají ke

zjištění rentability tyto ukazatele: rentabilita celkového vloženého kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. (Růčková, 2015)

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) – dle Růčková (2015) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, její produkční sílu nebo také výdělečnou činnost. Rentabilita je uvedena podle vztahu:

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.2)$$

Podle Knápková a Pavelková (2010) lze pomocí vzorce (2.2) měřit výkonnost společnosti bez vlivu zadlužení a daňového zatížení.

Dle Růčková (2015) lze z rentability celkového vloženého kapitálu získat ještě jiný ukazatel, a to **rentabilitu celkového investovaného kapitálu (ROCE)**, který je uveden podle vztahu:

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé dluhy+vlastní kapitál}} \quad (2.3)$$

Podle Dluhošová (2010) by měl být ukazatel vyšší než úroková míra z úvěru.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – dle Růčková (2015) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.4)$$

Dle Knápková a Pavelková (2010) by se měla výsledná hodnota pohybovat několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů.

Rentabilita tržeb (ROS) – dle Růčková (2015) poměřuje výsledek hospodaření v různých podobách k tržbám. Zahrnují se sem tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření. Vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže společnost vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.5)$$

Podle Šulák a Vacík (2005) je doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb **ukazatel nákladovosti**, který se vyjadřuje jako:

$$\text{Ukazatel nákladovosti} = 1 - \text{ROS}. \quad (2.6)$$

Ad b) Ukazatele likvidity

Dle Šulák a Vacík (2005) likvidita poměřuje to, čím je možno platit, s tím, co je nutné zaplatit. Dle Růčková (2015) je likvidita vyjádřena schopností podniku uhradit včas své závazky. Dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Používají se tři základní ukazatele: okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita.

Okamžitá likvidita – neboli likvidita 1. stupně, do které vstupují nejlikvidnější položky z rozvahy. Pro tuto likviditu platí doporučovaná hodnota v rozmezí 0,9 – 1,1. (Růčková, 2015) Šulák a Vacík (2005) uvádějí za přijatelnou hodnotu vyšší než 0,2. Růčková (2015) uvádí vzorec:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}. \quad (2.7)$$

Pohotová likvidita – Růčková (2015) uvádí likviditu 2. stupně, kde by měl být čítec stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1 nebo 1,5:1. V případě, že podnik dosahuje hodnot 1:1, je schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}. \quad (2.8)$$

Běžná likvidita – Růčková (2015) uvádí likviditu 3. stupně, která ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Neboli schopnost podniku uspokojit své věřitele, kdyby proměnil oběžná aktiva v daném okamžiku za hotovost. Hodnoty by měly být v rozmezí 1,5 – 2,5. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}. \quad (2.9)$$

Ad c) Ukazatele aktivity

Dle Šulák a Vacík (2005) ukazatele aktivity měří, jak podnik využívá svých zdrojů. U tohoto ukazatele lze pracovat s ukazateli typu počtu obrátů nebo dobou obrátu. Růčková (2015) uvádí ve své knize, že ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v různých druzích aktiv a pasiv. Patří sem: obrát aktiv, doba obrátu aktiv, relativní vázanost stálých aktiv, doba obrátu zásob, doba obrátu pohledávek, doba obrátu závazků. (Růčková, 2015)

Obrat aktiv – dle Šulák a Vacík (2005) jde o klíčový ukazatel efektivnosti, který je měřítkem celkového využití majetku. U ukazatele je při vyhodnocení žádoucí jeho růst. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}. \quad (2.10)$$

Dle Knápková a Pavelková (2010) by měl být ukazatel minimálně na úrovni hodnoty 1.

Doba obratu aktiv – dle Dluhošová (2010) ukazuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Nejvhodnější je, když je co nejkratší doba obratu ukazatele. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.11)$$

Relativní vázanost stálých aktiv – dle Šulák a Vacík (2005) tento ukazatel vyjadřuje, do jaké míry se daří zvyšovat objem tržeb bez rozšiřování kapacity. Ukazatel by měl v čase klesat. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{roční tržby}}. \quad (2.12)$$

Doba obratu zásob – Růčková (2015) charakterizuje tento ukazatel jako úroveň běžného provozního řízení. Ukazatel by se měl udržovat na technicky a ekonomicky zdůvodněné výši. Je citlivý na změny v dynamice. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.13)$$

Dle Dluhošová (2010) je příznivější nízká výsledná hodnota ukazatele.

Doba obratu pohledávek – Dle Růčková (2015) tento ukazatel udává, za jak dlouhou dobu jsou placeny faktury. Je důležitý z hlediska plánování peněžních toků. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.14)$$

Dle Dluhošová (2010) je jako doporučená hodnota uváděna doba splatnosti faktor.

Doba obratu závazků – dle Růčková (2015) tento ukazatel vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytli obchodní úvěr. Vyznačuje se tím, že charakterizuje platební disciplínu dodavatelům. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.15)$$

Ad d) Ukazatele produktivity

Šulák a Vacík (2005) zahrnují do tohoto ukazatele tyto tři indikátory: tržby na zaměstnance, přidaná hodnota na zaměstnance a zisk na zaměstnance.

Tržby na zaměstnance – stanovuje se jako průměrný podíl z tržeb, který vyprodukoval každý zaměstnanec. Každým zaměstnancem se rozumí všichni pracovníci výroby, prodeje, administrativy, kteří jsou zaměstnaní na plný i částečný úvazek. Když se srovnají výsledky s jinými podniky v daném odvětví, tak tento ukazatel může být také ukazatelem efektivity. Vyjadřuje se podle vztahu: (Šulák a Vacík, 2005)

$$\text{Tržby na zaměstnance} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{počet zaměstnanců}}. \quad (2.16)$$

Přidaná hodnota na zaměstnance – dle Šulák a Vacík (2005) se určí jako průměrná přidaná hodnota, kterou vyprodukoval každý pracovník podniku. Je potřeba stanovit náklady a zisk přidané k materiálu, polotovaru nebo výrobku při jeho dalším zpracování nebo distribuci konečným zákazníkům. Vypočte se jako rozdíl výkonů a výkonové spotřeby. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}. \quad (2.17)$$

Zisk na zaměstnance – posuzuje vývoj podniku a při srovnání s ostatními podniky daného odvětví slouží jako ukazatel rentabilního využití. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Zisk na zaměstnance} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{počet zaměstnanců}}, \quad (2.18)$$

kde se jedná o podíl zisku před zdaněním, který připadá na jednoho zaměstnance. (Šulák a Vacík, 2005)

Ad e) Ukazatele zadluženosti

Růčková (2015) charakterizuje zadluženost jako skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje (dluh). Nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá aktiva z vlastního nebo naopak jen z cizího kapitálu. Šulák a Vacík (2005) charakterizují zadluženost jako identifikátor výše rizika, které podnik podstupuje, jestliže financuje svoje podnikatelské aktivity strukturou vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost vyjadřuje vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Podniky použijí cizí kapitál jen v tom případě, že výnosnost celkového vloženého kapitálu bude vyšší, než náklady, které jsou spojené s jeho užitím. Patří sem: celková zadluženost, dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu a ukazatel úrokového krytí.

Celková zadluženost – dle Šulák a Vacík (2005) se jedná o nejběžnější ukazatel. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je vyšší i finanční riziko. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkový cizí kapitál} \cdot 100}{\text{celkový kapitál}}. \quad (2.19)$$

Dle Knápková a Pavelková (2010) je doporučená hodnota 30 až 60 %. Dle Růčková (2015) platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.

Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu – Dle Šulák a Vacík (2005) poskytuje ukazatel obraz o dlouhodobé zadluženosti podniku. Tento ukazatel pomáhá určit podniku, zda si může dovolit další půjčky k pokrytí svých dlouhodobých potřeb při pořizování nové náročné investice. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{dlouhodobé půjčky} \cdot 100}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.20)$$

Dle Knápková a Pavelková (2010) ukazuje ukazatel, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů. Dle Růčková (2015) by neměly cizí zdroje překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění, tedy optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění.

Ukazatel úrokového krytí – Dle Šulák a Vacík (2005) vyjadřuje ukazatel, kolikrát zisk před odečtením úroků a daní převyšuje úrokové platby. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní}}{\text{úroky}}. \quad (2.21)$$

Dle Růčková (2015) ukazatel vyjadřuje kolikrát je zisk vyšší než úroky.

Ad 3) Pyramidová soustava poměrových ukazatelů

V pyramidové soustavě je jeden ukazatel nejdůležitější. Analýzou poté identifikujeme a kvantifikujeme činitele, které mají vliv na tento zvolený vrchol. Každý ukazatel má tedy v pyramidě svoje místo, které vychází jak z vlastní logiky rozkladu, tak i z charakteru matematických a statistických vazeb. Nelze ovšem určit směr působení jednotlivých faktorů výkonnosti. (Šulák a Vacík, 2005) Hlavním cílem pyramid je popsání na jedné straně vzájemné závislosti ukazatelů a na druhé straně popsání složitých vnitřních vazeb mezi nimi. Zásah do jednoho ukazatele způsobí zásah v celé vazbě. Příkladem je Du Puntova analýza, která je zaměřena na rozklad rentability vlastního kapitálu a na vymezení jednotlivých položek, které vstupují do ukazatele. (Růčková, 2015)

Ad 4) Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti

Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti se používají pro hodnocení finanční pozice podniku. Jsou to specifické metody, které mají vyjádřit úroveň finanční situace a výkonnost podniku. Neboli je to systém včasného varování. Souhrnné modely vznikly z toho důvodu, aby mohly včas rozpoznat příčiny nestability podniku, které mají poté za následek úpadek podniku. Dělí se na bankrotní a ratingové modely. Do bankrotních modelů patří: Altmanův model, Tafflerův model, Beaverův model. Do ratingových modelů patří: Tamariho model, Kralickuv Quick-test a Index IN. (Dluhošová, 2010)

a) Beaverův model – analyzuje, které poměrové ukazatele hrají významnou roli při finančních problémech podniku.

b) Altmanův model – provádí predikce bankrotu podniků se 66 výrobními podniky, které se dělí na bankrotní a nebankrotní podniky.

c) Tafflerův model – ukazatele, které odrážejí klíčové charakteristiky platební neschopnosti podniku.

d) Tamariho model – pro hodnocení využívá skutečné rozložení hodnot ukazatelů v hodnotící skupině. Hodnocení je založeno na váženém průměru.

e) Kralickuv Quick-test – jedná se o obodování intervalů pro jednotlivé ukazatele. Opět je hodnocení založeno na váženém průměru.

f) Index IN – neboli index důvěryhodnosti IN. Odráží zvláštnosti českých účetních výkazů a ekonomické situace v České republice. (Dluhošová, 2010)

2.2.2 Moderní přístupy

Moderní přístupy zohledňují náklady na investovaný kapitál. Ukazatele mají jednu věc společnou a to, měří zvýšení hodnoty prostředků a pomáhají při řízení hodnoty podniku. Patří sem tyto ukazatele:

- a) ekonomická přidaná hodnota,
- b) hodnota přidaná trhem,
- c) ukazatel výkonnosti investic. (Knápková a Pavelková, 2013)

Ad a) Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Dle Šulák a Vacík (2005) se jedná o metodu, která je založena na ekonomickém zisku. Ekonomický zisk bere v úvahu veškeré náklady na cizí a vlastní kapitál. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C, \quad (2.22)$$

kde:	NOPAT	čistý provozní výsledek hospodaření,
	WACC	vážené průměrné náklady kapitálu,
	C	použitý kapitál.

Ad b) Hodnota přidaná trhem (MVA)

Ukazuje rozdíl tržní hodnoty podniku a velikosti celkového kapitálu. Jedná se o tržní hodnotu, o kterou jsou akcionáři bohatí, protože investovali svůj kapitál do prosperujícího podniku. Vyjadřuje se podle vztahu: (Šulák a Vacík, 2005)

$$MVA = \text{tržní cena vlastního kapitálu} - \text{účetní hodnota vlastního kapitálu}. \quad (2.23)$$

Ad c) Ukazatel výkonnosti investic (CFROI)

Porovnává peněžní tok podniku plynoucí vlastníkům s celkovými aktivy, které vytvářejí. Tento ukazatel převádí účetní zisk na hrubý peněžní zisk. (Šulák a Vacík, 2005)

2.2.3 Komplexní přístupy

Dle Šulák a Vacík (2005) je potřeba určit vhodné kritérium hodnocení. Nejvíce používaná kritéria jsou kritéria ekonomická, která posuzují vývoj ekonomických veličin a změny v majetku i kapitálu. V případě hodnocení podniku ekonomickými ukazateli je problémem disproporce, že hodnocení podá spíše retrospektivní pohled na hodnocený podnik. Dalším kritériem pro hodnocení podniku jsou mimoekonomické ukazatele, které se podílejí

na rozvojovém potenciálu podniku a díky nim by byly interpretovány cíle výkonnostního růstu podniku. Mezi tyto mimoekonomické ukazatele patří: evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM) a metoda Balanced Scorecard (BSC).

Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM) – nástroj pro řízení podniku. Díky tomuto nástroji dochází také k cílenému a systematickému uspokojování potřeb zákazníků. Vychází z devíti oblastí. V prvních pěti oblastí se vytváří předpoklady, aby podnik byl úspěšný. V posledních čtyřech oblastech se podnik hodnotí z hlediska výsledků a cílů, kterých chtěl dosáhnout. (Šulák a Vacík, 2005)

Balanced Scorecard (BSC) – představuje model strategie společnosti a zároveň slouží jako nástroj pro zobrazení této strategie. Využívá k tomu finanční i nefinanční strategické cíle, ukazatele výkonnosti, příslušné indikátory a strategické iniciativy. Popisuje představu o budoucnosti společnosti a způsobu jejího naplňování dle různých rozhodnutí. (Šulák a Vacík, 2005)

2.3 Metoda Balanced Scorecard

V roce 1992 Kaplan a Norton představili svou koncepci Balanced Scorecard. Tuto koncepci popsali jako systém měření výkonnosti. Východiskem této koncepce bylo 5 zásad:

- prostřednictvím vrcholového vedení mobilizovat změnu,
- převést strategii do provozních podmínek,
- vyladit organizaci se svou strategií,
- motivovat pracovníky tak, aby se strategie stala jejich úkolem,
- organizace by měla proměnit strategii v nepřetržitý proces. (Kaplan a Norton, 2010)

Firmy při implementaci této koncepce postupovaly od první zásady, poté přešly ke druhé a třetí zásadě. Se čtvrtou a pátou zásadou se začínalo rok před zahájením celého programu. (Kaplan a Norton, 2010)

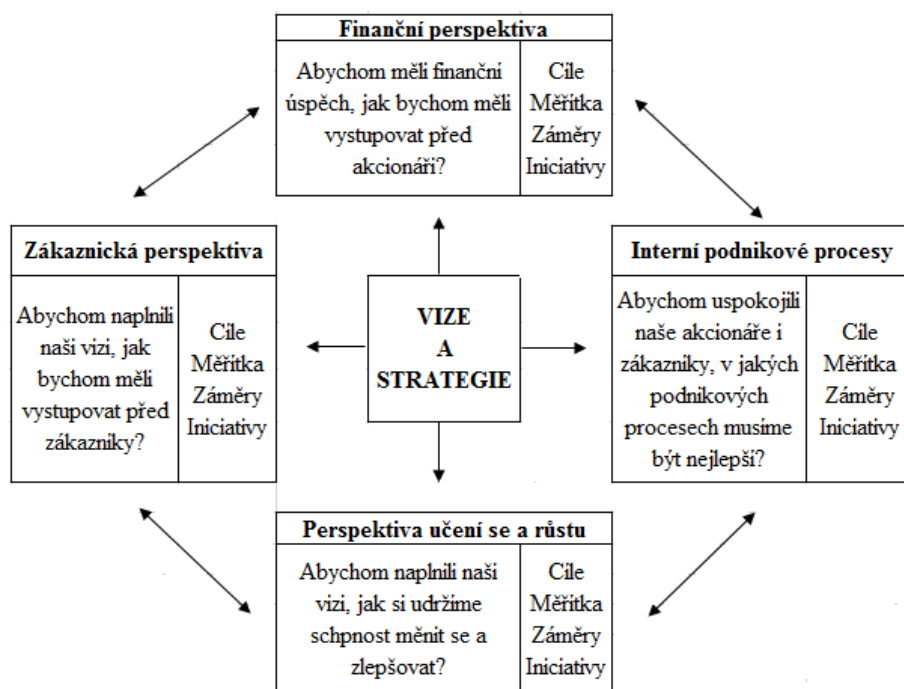
Metodu BSC popisují autoři různě. Horváth (2002) popisuje metodu BSC jako druh konkretizace, znázornění a sledování strategie, která pomáhá zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie. Dle Kaplan a Norton (2007) je metoda BSC střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulým modelem finančního účetnictví. Podle Fibírová a Šoljaková (2005) je cílem metody BSC odstranit vnitřní rozpornosti hodnocení výkonnosti podniku.

Metoda BSC uchovává tradiční finanční měřítka, která vypovídají o minulých transakcích. Pro stanovení strategie jsou však tato finanční měřítka nevhodná. Tyto minulá finanční měřítka koncepce BSC doplňuje o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Metoda BSC zachycuje výkonnost krátkodobou, avšak odhaluje horotvorné hybné síly, které vedou k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti. (Kaplan a Norton, 2007)

Měřítka a cíle metody BSC vycházejí jak z vize, tak i ze strategie podniku. Sledují výkonnost podniku ze 4 perspektiv, které poté tvoří rámec koncepce BSC, viz Obr. 2.1:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva učení se a růstu,
- perspektiva interních procesů. (Kaplan a Norton, 2007)

Jednotlivé přiřazení k těmto čtyřem perspektivám má zabránit jednostrannému přemýšlení, v případě sledování a odvozování cílů. Propojování perspektiv dokumentuje hlavní souvislosti, které jsou důležité pro realizaci strategie. Tyto perspektivy mohou být přizpůsobeny základním podmínkám podniku nebo jeho činnosti v oboru. K vyváženému systému cílů BSC vede právě vyvážené zohlednění všech čtyř perspektiv. (Horváth, 2002)

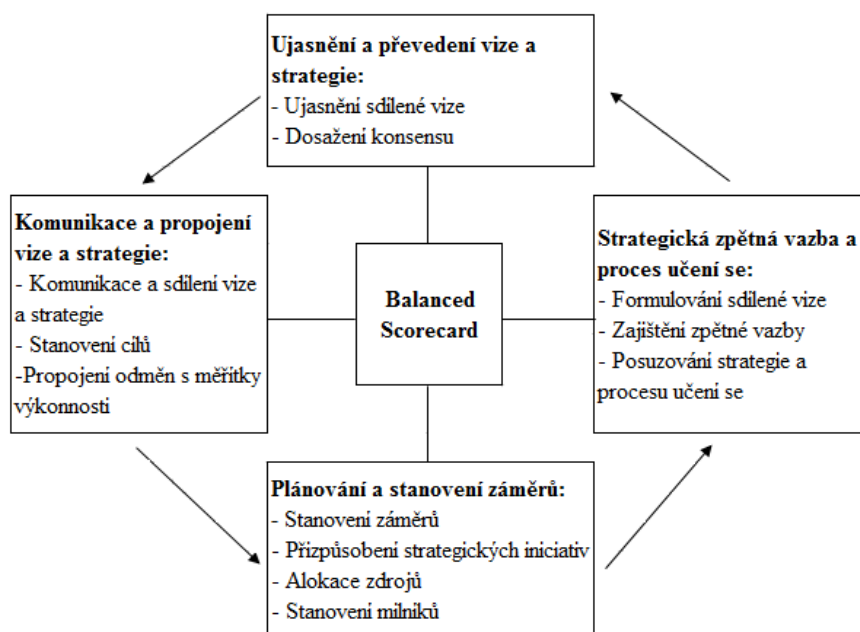


Obr. 2.1 BSC poskytuje rámec pro převedení strategie do operačních úkonů

Zdroj: Kaplan a Norton (2007, s. 20)

2.3.1 BSC jako manažerský systém

Podniky vynalezly systémy, které se používají pro měření výkonnosti a zahrnují finanční a nefinanční měřítka. Finanční měřítka používá především vrcholový management, aby mohl sčítat výsledky veškeré práce svých podřízených. Všechny finanční a nefinanční měřítka musejí být částí informačního systému, který je dostupný pro všechny zaměstnance na jednotlivých úrovních v podniku. Pracovníci na předních liniích musí pochopit důsledky všech svých finančních rozhodnutí, naopak vrcholový management by měl rozumět hybným silám, které zajišťují dlouhodobý finanční úspěch. BSC používají podniky k řízení své dlouhodobé strategie neboli jako strategického manažerského systému, viz Obr. 2.2. (Kaplan a Norton, 2007)



Obr. 2.2 BSC jako strategický rámec

Zdroj: Kaplan a Norton (2007, s. 23)

Dle Kaplan a Norton (2007) používají podniky měřících vlastností BSC k realizaci kritických manažerských procesů:

- 1) k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- 2) ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- 3) k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- 4) ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Ad 1) Začíná to týmovou prací vrcholového managementu a převádění strategie podniku do strategických cílů. V případě plánování a stanovení strategických cílů, se musí podnik

především zaměřit na růst trhu a obratu, na ziskovost a na cash-flow. Strategické cíle se vyjasňují během procesu metody BSC a zároveň se identifikují hybné síly, které tyto cíle podporují. Manažerské týmy se nedokážou plně shodnout na důležitosti strategických cílů, avšak jsou to harmonické týmy. BSC odhaluje nedostatek konsensu a týmové práce a přispívá také k řešení tohoto problému. Celý tým se stává zodpovědný za ty cíle, které si metoda BSC stanovila. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad 2) Všechny cíle a měřítka metody BSC jsou komunikovány v podniku pomocí firemních novin, videí nebo přes síť (e-mail). Pomocí těchto informačních prostředků jsou zaměstnanci informováni o kritických cílech, kterých má být dosaženo, jestliže má uspět zvolená strategie. Na konci této komunikace by měli všichni pochopit dlouhodobé cíle podniku a také strategii umožňující dosažení těchto cílů. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad 3) BSC se používá k podpoře změn v podniku a tak by měli manažeři stanovit cíle pro měřítka BSC na 3 až 5 let. Dále metoda umožňuje sloučení strategického plánování s obvyklým výročním rozpočtem. Jakmile jsou stanoveny měřítka cílů na 3 až 5 let, stanovují manažeři také milníky pro dané ukazatele na další rok. Zároveň plánují, jaký bude vývoj všech dvanácti měsíců. Milníky tak ukazují, jak zjistit dosažený pokrok za krátký časový úsek. Plánování a stanovení cílů umožňuje:

- určit dlouhodobé výstupy, které chce podnik získat,
- stanovit mechanismy a nabídnout zdroje, které jsou potřebné k dosažení těchto výstupů,
- určit krátkodobé cíle pro nefinanční i finanční měřítka metody BSC. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad 4) Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se je nejdůležitějším a nejinnovativnějším aspektem metody BSC. Manažeři nemají žádnou zpětnou vazbu, podle které by si mohli ověřit správnost strategie. Pokud je to nutné, BSC manažerům umožní monitorovat a upravovat strategie, případně je úplně změnit. Na základě minulých výsledků přecházejí manažeři k učení se o budoucnosti a diskutují nejen o současných výsledcích, ale také o svých očekáváních. Tento proces vede k další vizi a strategickému procesu, kde jsou jednotlivé cíle v perspektivách hodnoceny, aktualizovány a nahrazovány s nejnovějším posouzením výstupů a s požadovanými hybnými silami pro období, které poté následuje. (Kaplan a Norton, 2007)

2.3.2 Omezení, bariéry, přednosti a přínosy metody Balanced Scorecard

Dle Vysušil (2004) lze u metody BSC nalézt různá omezení a bariéry. Mezi omezení se řadí: definování přesných měřítek výkonnosti, vyváženost měřítek, chybějící měřítko, diagnostická versus strategická měřítko. Mezi bariéry se řadí: neuskutečnitelnost vize a strategie, nepropojení strategie s dílčími cíli, nepropojenost strategie s alokací zdrojů, nesprávné zaměření zpětné vazby.

Lang (2007) uvádí ve své knize problémy metody BSC, a to například:

- může být přetížena mnoha komplexními cíli,
- může vést k jednostrannému zaměření se na ukazatele orientované na minulost,
- dává personální oblasti příliš malý prostor,
- nebezpečí, že do praxe budou zavedeny chybné a nerealistické cíle, aj.

Přednosti metody BSC lze vidět v těchto dvou oblastech:

- Organizace se orientuje na omezený počet důležitých a klíčových ukazatelů, které jsou důležité pro zvyšování průlomové výkonnosti.
- Koncepce BSC pomáhá systémové integraci firemních programů a procesů, například kvalita, vztahy k zákazníkům aj. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012)

Strategická opatření na nižších řídicích úrovních nebo na úrovni jednotlivých výkonných pracovníků pomáhá k objasnění nároků, které jsou důležité pro špičkovou výkonnost podniku. Metoda BSC je přínosná, jestliže se používá správně. Metoda BSC je přínosná, jestliže jednou z podmínek její funkčnosti je její postupné rozpracování, které vede až na nejnižší organizační složky. Použitelnost koncepce BSC spočívá v její životaschopnosti. Jde o nějaký dynamický systém, který musí reagovat na měnící se podnikatelské prostředí. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012)

Lang (2007) ve své knize uvádí výhody metody Balanced Scorecard, jako například:

- účinný nástroj pro sladění strategických cílů,
- možnost převést strategii podniku na operativní úroveň,
- možnost identifikovat problémy, a tak i nezbytná opatření pro jejich odstranění,
- obsahuje hodnoty z minulosti, zobrazuje aktuální stav a plánuje budoucnost,
- zahrnuje měřitelné faktory,
- umožňuje snížení komplexnosti různých podnikatelských úkolů,
- upevňuje pozici zaměstnanců,

- umožňuje všeobecné uznání a implementace do praxe, aj.

2.3.3 Základní perspektivy metody Balanced Scorecard

Mezi základní perspektivy metody BSC patří: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva učení se a růstu a perspektiva vnitropodnikových procesů. Tyto perspektivy stanovují rovnováhu jak mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, tak mezi měkkými a tvrdými měřítky a také mezi hybnými silami a požadovanými výstupy. Metoda BSC obsahuje pouze správné údaje, neboť veškerá měřítka jsou nasměrována k dosažení integrované strategie. (Kaplan a Norton, 2007)

Vysušil (2004) uvádí na každou perspektivu jednu otázku, na kterou bychom měli umět odpovědět:

- Finanční perspektiva: Jak vystupovat před akcionáři, abychom měli finanční úspěch?
- Zákaznická perspektiva: Jak vystupovat před zákazníky, abychom splnili naši vizi?
- Perspektiva učení se a růstu: Jak si uchovat schopnost učit se a zlepšovat, abychom splnili naši vizi?
- Perspektiva interních procesů: Které podnikové procesy musíme zlepšit, abychom uspokojili jak akcionáře, tak i zákazníky?

Dle Vodák a Kucharčíková (2011) se při nahlížení podniku ze všech čtyř perspektiv spojuje krátkodobé operativní řízení s dlouhodobými strategiemi podnikání. Podnik se tak zaměřuje na několik kritických klíčových prvků v cílových oblastech, neboli je podnik nucen řídit a monitorovat každodenní operace, které ovlivňují jeho budoucnost. Metoda je tedy založena na třech časových dimenzích, a to včera, dnes a zítra, neboli jaké to bylo včera, co uděláme dnes a jaký bude zítřek.

2.3.4 Finanční perspektiva

Podle Kaplan a Norton (2007) by měla tvorba BSC vést k propojení finančních záměrů s celkovou podnikovou strategií. Cíle a měřítka ostatních perspektiv směřují do finančních cílů, které jsou středem všech perspektiv. Většina podniků používá stejné finanční cíle pro svoje vize. Podniky používají v této perspektivě metody EVA a ROCE.

Podle Růčková a Roubíčková (2012) finanční perspektiva definuje finanční cíle a měřítka. Tyto finanční cíle a měřítka definují na jedné straně finanční výkonnost očekávanou od strategie a dále definuje zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv

metody BSC. V různých fázích životního cyklu se mohou finanční cíle lišit. Podnikatelské jednotky mohou použít několik typů strategií, jako například likvidaci nebo ukončení činnosti.

Kaplan a Norton (2007) uvádí tři fáze: růst, udržení a sklizeň. Podnikatelské jednotky v růstu se nacházejí v rané fázi životního cyklu a jejich výrobky mají velký potenciál. Podnikatelské jednotky musejí zmobilizovat zdroje pro vývoj a vznik nových výrobků či služeb, rozvíjet vztahy se zákazníky, investovat do distribuce aj. Pracují většinou se zápornými peněžními toky, nízkým ROCE a investice tak mohou přesáhnout cash-flow. Když podnikatelské jednotky přitahují investice a je vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu, nachází se podnikatelské jednotky ve fázi udržení. Očekává se, že se podnikatelské jednotky udrží na trhu a neustále budou zvyšovat svůj podíl na trhu. V této fázi použijí podnikatelské jednotky finanční cíle na ziskovost. Podniky mohou dosáhnout i fáze zralosti tedy sklizně. Podniky tedy investují jen do údržby zařízení, už neprovádí žádné zásahy do rozšiřování, nesnaží se maximalizovat hotovost.

Kaplan a Norton (2007) uvádějí, že každé ze tří fází odpovídají tři finanční oblasti:

- 1) růst obratu a mix výrobků/služeb,
- 2) snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- 3) využití zdrojů/investiční strategie.

Ad 1) Měřítkem růstu obratu by měly být míry růstu prodeje a podíl na trhu v regionech, na trzích nebo u zákazníků. Do této oblasti patří: nové produkty, nové aplikace, noví zákazníci, nové trhy, nové vztahy, nový mix výrobků a služeb a nová cenová strategie. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad 2) V této oblasti doplňují svoje cíle snižováním nákladů a zvyšováním produktivity. Do této oblasti patří: zvýšení obratu, snižování jednicových nákladů, zlepšení mixu prodejních kanálů a snižování provozních nákladů. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad 3) Výstupní měřítko jako je ROCE, ROI a EVA pomáhají k zvyšování obratu, zvyšování využití zdrojů a ke snižování nákladů. K efektivnímu využití svých aktiv musejí podniky stanovit hybné síly. Do této oblasti patří: cyklus cash-to-cash a zlepšení využití zdrojů. (Kaplan a Norton, 2007)

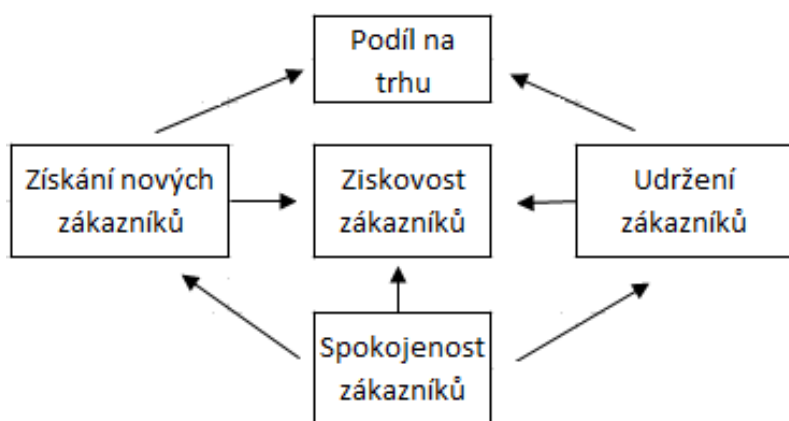
2.3.5 Zákaznická perspektiva

V této perspektivě si podniky stanovují zákazníky a trhy, ve kterých chtějí provádět svoji činnost. Umožňuje určit spokojenost zákazníků, možnosti jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Dále pomocí této perspektivy můžeme určit hodnotové výhody pro zákazníky. Jestliže podniky nepochopily, co chtějí jejich zákazníci, byly nejspíše zaskočeni konkurencí, která měla lepší nabídku uspokojující potřeby zákazníků. Podniky se tedy neustále snaží uspokojovat potřeby svých zákazníků a být jejich dodavatelem číslo jedna. Jestliže chtějí podniky dosáhnout skvělé finanční výkonnosti, musí dodávat výrobky a služby, které uspokojují potřeby svých zákazníků. (Kaplan a Norton, 2007)

Učeň (2008) definuje zákaznickou perspektivu jako naplnění cílů podniku prostřednictvím zákazníků, neboli jak hodlá podnik naplnit cíle finanční perspektivy pomocí zákazníků. Jde o to, jak by zákazníci měli vnímat podniky, aby došlo k naplnění podnikových cílů a také k realizaci vize podniku.

Podle Kaplan a Norton (2007) lze měřítka zákaznických výstupů použít pro všechny možné podniky. Měřítka jsou seskupena v řetězci, viz Obr. 2.3. Mezi tyto měřítka patří:

- 1) podíl na trhu,
- 2) udržení zákazníků,
- 3) získávání nových zákazníků,
- 4) spokojenost zákazníků,
- 5) ziskovost zákazníků.



Obr. 2.3 Zákaznická perspektiva – základní měřítka

Zdroj: Kaplan a Norton (2007, s. 65)

Ad 1) Podíl na trhu je důležitá záležitost, jakmile máme určeny cílové zákazníky a tržní segmenty. Je vyjádřen v počtu zákazníků, objemu prodaných položek, utracených finančních prostředků. Zároveň odráží podíl veškerých obchodů na trhu. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad 2) Udržování podílů začíná udržováním svých potencionálních zákazníků. Podniky si pomocí různých informačních komunikací, jako jsou například noviny, banky, časopisy, mohou zjistit, zda si udržely svoje zákazníky nebo musí něco zlepšit. Podniky si také zjišťují jejich loajalitu. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad 3) Získávání nových zákazníků je žádoucí v případě zvyšování růstu svých obchodů. K získávání nových zákazníků se používá měřítko absolutní a relativní míry. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad 4) Pro podniky je důležité uspokojování zákazníků, neboť si tím udržují stávající zákazníky a získávají také nové. Spokojenost zákazníků poskytuje podnikům zpětnou vazbu, v čem je podnik dobrý a v čem naopak zaostává, proto by neměly podniky uspokojování zákazníků podceňovat. Označí-li zákazníci svoji nákupní činnost za plně uspokojující, může podnik opakovat prodej daného výrobku. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad 5) K získání spokojených zákazníků je důležitý prodej výrobků za nízké ceny. Spokojenost zákazníků a vysoký podíl na trhu vede k získání vyšších finančních prostředků. Podniky se v případě vysokých finančních prostředků budou zabývat nejen ziskovostí zákazníků, ale také cílových zákaznických segmentů. (Kaplan a Norton, 2007)

Mezi hodnotové výhody zákazníků si můžeme představit ty vlastnosti výrobků a služeb, které budují loajalitu a spokojenost zákazníků. Hodnotová výhoda se používá k pochopení hybných sil, podle nichž měříme spokojenost zákazníků, získávání nových zákazníků nebo udržení podílu na trhu. Hodnotové výhody Kaplan a Norton (2007) rozdělili do tří skupin:

- a) vlastnosti výrobku či služby,
- b) vztahy se zákazníky,
- c) pověst a image podniku.

Ad a) Vlastnosti výrobku a služby určují cenu výrobku, jakost výrobku i funkčnost výrobku. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad b) Zahrnuje dodání výrobku zákazníkovi, ale také odezvu zákazníka s dodáním a spokojenosti zákazníka. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad c) Image a pověst je pro podniky důležitá, neboť pomocí nich přitahují podniky svoje zákazníky. Zákazníci dávají přednost značce, proto musí podniky zapracovat na svoji image a pověsti. (Kaplan a Norton, 2007)

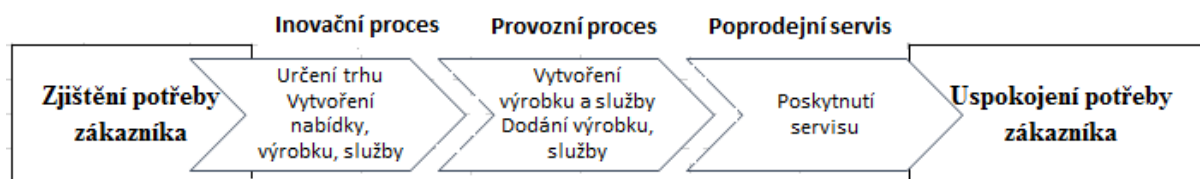
2.3.6 Perspektiva interních podnikových procesů

Cílem této perspektivy je naznačit, jak by měly všechny tři ostatní perspektivy spolupracovat na společné přípravě článků i zpráv. (Kaplan a Norton, 2006)

V této perspektivě manažeři charakterizují procesy, které jsou důležité pro dosažení jak akcionářských, tak i zákaznických cílů. Jakmile podniky určí měřítka zákaznické a finanční perspektivy, vytvářejí teprve cíle a měřítka pro perspektivu interních procesů. Výkonnost podniku je zaměřena především na zlepšování provozních procesů. Proto Kaplan a Norton (2007) doporučují zaměřit se nejdříve na inovační proces (odhalení současných a budoucích potřeb zákazníků), poté na provozní proces (dodávka výrobků k zákazníkům) a nakonec na poprodejní proces (opravy, instalace). V místě, kde vznikají cíle a měřítka této perspektivy, vzniká také rozdíl mezi metodou BSC a tradičními systémy měření výkonnosti, neboť tradiční systémy se zabývají zlepšováním dosavadních oddělení. (Kaplan a Norton, 2007)

Podniky mají určitou skupinu procesů, které vytvářejí hodnoty a dosahují finančních výsledků, ale model hodnotového řetězce je šablona, kterou si podnik upravuje při přípravě perspektivy interních procesů. Tento hodnotový model zahrnuje tyto tři procesy, viz Obr. 2.4:

- 1) inovační proces,
- 2) provozní proces,
- 3) poprodejní proces. (Kaplan a Norton, 2007)



Obr. 2.4 Perspektiva interních podnikových procesů

Zdroj: Kaplan a Norton (2007, s. 90)

Ad 1) Inovace je kritický interní proces, jak tvrdí Kaplan a Norton (2007). Pro podnik je důležité být efektivní a dostatečně rychlý v inovačním procesu. V případě, kdy inovační proces je nad provozním procesem, je typické především u společností s dlouhou dobou vývoje a designu, jako například chemické společnosti, softwarové společnosti, farmaceutické společnosti aj. V inovačním procesu podniky nejdříve identifikují trhy, nové zákazníky a poté současné a skryté potřeby existujících zákazníků. V tomto procesu se také navrhuje a vytvářejí nové výrobky i služby, které jsou určeny pro nové trhy a nové zákazníky uspokojující jejich novou potřebu. Inovační proces se skládá ze dvou prvků, a to identifikace trhu a vytvoření nabídky výrobků či služeb. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad 2) Tento proces představuje krátkodobé vytváření hodnot v podnicích, které začíná objednávkou od zákazníka a končí dodáním výrobku zákazníkovi. Proces vyžaduje přesnou a úplnou dodávku výrobku zákazníkovi. Bylo zde možné snadno aplikovat vědecké řízení, neboť některé operace se rády opakovaly, a tak vědecké řízení zlepšilo proces příjmu a vyřizování objednávek od zákazníků. Tyto procesy byly sledovány a řízeny prostřednictvím finančních měřítek. Provozní proces se skládá ze dvou prvků, a to z vytvoření výrobku či služby a z dodání výrobku nebo služby. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad 3) Tento proces zahrnuje záruční i nezáruční opravy, vratky produktů jak funkčních, tak i nefunkčních, fakturace a příjem plateb. Podniky se snaží uspokojovat požadavky svých zákazníků právě skvělými poprodejními službami, pomocí nichž mohou také měřit svoji výkonnost a to pomocí času, kvality, servisu či vyšších nákladů. Poprodejní servis je poslední fáze interního hodnotového řetězce. (Kaplan a Norton, 2007)

2.3.7 Perspektiva učení se a růstu

Smyslem této perspektivy je dosáhnout usměrnění každodenních činností zaměstnanců a zaměřením se na rozvoj jejich pracovní kariéry. Cílem této perspektivy je také podporovat kulturu a zvyšování pravomocí zaměstnanců, čemuž napomáhají vzdělávací programy pro zaměstnance. (Kaplan a Norton, 2006)

Perspektiva učení se a růstu vyvíjí cíle a měřítka, které podporují učení se a růst podniku. Aby bylo dosaženo všech cílů ve třech ostatních perspektivách, je třeba vytvářet infrastrukturu v této perspektivě, která napomáhá k dosažení těchto cílů. Pro dosažení skvělých výstupů ve třech ostatních perspektivách, se používají hybné síly, které označujeme za cíle perspektivy učení se a růstu. Metoda BSC u této perspektivy zdůrazňuje nutnost

investovat především do budoucnosti, a to do nového zařízení, do výzkumu a vývoje nových výrobků. Dále by měla investovat také do infrastruktury, jako jsou lidé a systémy. Kaplan a Norton (2007) vytipovali tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- 1) schopnosti zaměstnanců,
- 2) schopnosti informačního systému,
- 3) motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Ad 1) Dle Kaplan a Norton (2007) nastala změna v manažerském myšlení za posledních 15 let právě ve změně rolí zaměstnanců. Manažeři a inženýři podniku určovali opakující se činnosti pracovníků, zavedli také standardy a monitorovali, zda dělníci vykonávají svoji práci tak, jak mají, neboť dělníky najímali na fyzickou práci a ne na práci spojenou s myšlením. V dnešní době je ale veškerá práce řízena počítačem, který nahradil dělníky ve strojních, montážních a provozních operacích. Podniky, které poskytují služby, dávají zákazníkům možnosti vstupu do transakčních procesů prostřednictvím komunikačních a informačních prostředků. Podniky se musejí neustále zlepšovat, aby si udržely svou výkonnost.

Kaplan a Norton (2007) zjistili, že podniky používají zaměstnanecké cíle, které jsou převzaté ze tří skupin měřítek, které jsou poté nahrazeny hybnými silami. Tato tři měřítka se týkají především: spokojenosti zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivity zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je dána ještě pomocí dalších měřítek a to loajalitou a produktivitou zaměstnanců.

Ad 2) Schopnosti zaměstnanců a jejich motivace jsou sice důležité pro dosažení zákaznických cílů, ale bohužel nestačí. Aby zaměstnanci pracovali efektivně, musejí být neustále informováni o zákaznících, o interních procesech, ale také o finančních důsledcích svých rozhodnutí. Manažeři a ostatní zaměstnanci v předních liniích by měli být neustále informováni o vztahu zákazníka k podniku. To se provádí na základě odhadu pomocí analýzy ABC. Zaměstnanci, kteří mají na starost provoz zakázky, by měli dostávat včas zpětnou vazbu o vyrobeném výrobku. Mají-li tyto zaměstnanci včas zpětnou vazbu, můžeme od nich očekávat podporu ve zlepšení, jako například odstranění nedostatků, odstranění zbytečných nákladů nebo zkracování času a zmírnění ztráty. Pro zaměstnance jsou dobře fungující informační systémy důležité, protože díky nim mohou zlepšovat procesy pomocí TQM nebo prostřednictvím změny a reengineeringu projektů. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad 3) Zaměstnanci přispívají podniku tehdy, když jsou motivováni. Jakmile jsou motivováni, pomáhají podniku v plnění klíčových cílů podniku nebo dokonce rozhodují a jednají. Tato třetí oblast je proto zaměřena na motivaci a iniciativu pracovníků. Právě iniciativa vede ke zvýšení počtu přijatých a realizovaných podnětů. (Kaplan a Norton, 2007)

2.3.8 Časový rámec implementace metody BSC

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že časový rámec implementace metody BSC trvá asi 16 týdnů, viz Obr. 2.5. Časový rozvrh může být zkrácen, jsou-li všichni účastníci k dispozici. Tento rozvrh je určen časem, který mají vrcholoví manažeři na rozhovory, workshopy a setkání. Manažeři během těchto 16 týdnů přemýšlejí o struktuře metody BSC, o strategii, o informačním systému a o manažerských procesech. Architekti jsou nejvíce zaneprázdněni do 6. týdne. Poté nesou odpovědnosti klienti nebo vrcholový management a architekti zaujmají postavení pomocníka. Jestliže mají více odpovědnosti manažeři, tím pravděpodobněji projekt dospěje k novému přístupu v řízení podniku. Vrcholoví manažeři a manažeři střední úrovně by měli mít při vytvoření rozvrhu projektu jasno o způsobu převedení strategie do cílů a měřítek ve všech čtyřech perspektivách. Dále by měli také souhlasit s plánem implementace metody BSC a také by měli pochopit procesy, které je potřeba změnit na základě výsledků měření metody BSC. (Kaplan a Norton, 2007)

Týden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Aktivity																
I. Architektura programů a měření																
1. Výběr podnikatelské jednotky																
2. Propojení SBU/podnik																
II. Definování strategických cílů																
3. První kolo rozhovorů																
4. Porada věnovaná syntéze																
5. Workshop: první kolo																
III. Výběr strategických měřítek																
6. Schůzka skupin																
7. Workshop: druhé kolo																
IV. Plán implementace																
8. Vytvoření plánu implementace																
9. Workshop: třetí kolo																
10. Dokončení plánu implementace																

Obr. 2.5 Časový plán „typického“ BSC

Zdroj: Kaplan a Norton (2007, s. 259)

Dle Person (2013) jsou všechny akce bezcenné, pokud je nemůžeme realizovat. Pro uskutečnění akcí je důležité, jak jsou zaměstnanci motivováni a oddáni k uskutečnění strategie.

2.4 Přístupy k implementaci metody Balanced Scorecard

V dnešní době existuje mnoho přístupů, návodů i zdrojů, jak implementovat metodu BSC. Implementací metody BSC se rovněž zabývá mnoho autorů. V této kapitole jsou rozpracovány dva přístupy nejznámějších autorů a to Horvátha a Vysušila. Závěrem kapitoly je i autorův vlastní postup zpracování implementace metody BSC ve vybraném podniku. Autorův přístup je kombinace zmíněných dvou přístupů implementace metody BSC.

2.4.1 Implementace Balanced Scorecard podle Horvátha

Horváth (2002) uvádí těchto 5 fází implementace metody BSC, viz Obr. 2.6. Mezi tyto fáze patří:

- a) odvození strategických cílů,
- b) vybudování vztahů příčin a následků,
- c) výběr měřítek,
- d) stanovení cílových hodnot,
- e) určení strategických akcí.



Obr. 2.6 Fáze implementace metody BSC podle Horvátha

Zdroj: zpracováno dle Horvátha (2002)

Ad a) Dle Horváth (2002) slouží odvození strategických cílů k omezení velkého počtu strategických cílů. Tento proces napomáhá přiřazovat cíle k jednotlivým perspektivám a také konkretizuje strategie. Dále pomáhá určit, pro jakou organizační úroveň je konkrétní

strategický cíl určen. Tyto strategické cíle se vyznačují tím, že jsou individuální, nezaměnitelné a podnikově specifické. Dále se tyto strategické cíle převádějí do akčních výrobků pro příslušné perspektivy nebo člení strategické výrobky do jednotlivých částí, jako například workshopy.

Ad b) Horváth (2002) uvádí, že jeden z klíčových prvků BSC představuje vypracování a dokumentace vztahů příčin a následků mezi strategickými cíli. Na základě strategických vztahů příčin a následků vedou implicitní předpoklady vedoucích pracovníků na explicitní podobu, což umožňuje sladění různých představ, které se týkají způsobu působení strategie. Strategické cíle jsou navzájem propojeny a vzájemně se ovlivňují. Horváth (2002) se nechal inspirovat zakladateli metody BSC Kaplanem a Nortonem, strategickými mapami, což je označení pro zobrazení řetězce příčin a následků. Tyto strategické mapy ukazují souvislosti a závislosti mezi strategickými cíli, objasňují vzájemné účinky při dosahování cílů, vytvářejí vědomí souvislostí a významu různých cílů, podporují společné porozumění celé strategie, vyžadují spolupráci v managementu aj. Dle Řepy (2012) jsou strategické mapy nástrojem sdělení, jak vzniká v organizaci hodnota. Strategická mapa ukazuje, jak rozvoj cílů umožňuje dosahování cílů a vytváření hodnot pro zákazníky.

Zpracování tohoto řetězce příčin a následků probíhá ve třech krocích:

- zobrazení jednotlivých vztahů příčin a následků,
 - orientace na vztahy, které přinášejí strategický význam,
 - následně dokumentace těchto vztahů a formulace „Story of the Strategy“.
- (Horváth, 2002)

Ad c) Horváth (2002) uvádí, že měřítko slouží k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů a také umožňují sledovat úroveň jejich dosažení. Měření slouží k ovlivňování chování strategických cílů požadovaným směrem. Pro každý strategický cíl bychom měli definovat jedno nebo dvě měřítko, aby byla dosažena jednoznačnost strategického cíle. Znalost měřítek umožňuje při přípravě jejich výběru efektivní práci, neboť tak můžeme definovat, která měřítko v rámci metody BSC použijeme. Řízení měřítek potřebuje nejdříve jejich definici, vzorec či parametr. U měřítek, která známe, platí, že je musíme znovu definovat a ověřit jejich použitelnost v rámci metody BSC. Jestliže nemáme měřítko k dispozici, měla by být zahájena jejich implementace a to ve třech krocích:

- vypracování návrhů měřítek,
- výběr měřítek,

- zajištění implementace měřítek.

Měřítko zpřesňuje strategické cíle a zároveň by měla odrážet jejich charakter. Měřítko by mělo odvozovat a vypracovávat lidé, kteří rozumí obsahu strategických cílů, proto by nemělo být odvození měřítek delegováno na lidi, kteří se neúčastnili dosavadního procesu. Každému strategickému cíli je přiřazeno jedno měřítko. Horváth (2002) uvádí kritéria při výběru měřítek:

- „Můžeme z měřítka vyčíst míru dosažení požadovaného cíle?
- Ovlivníme měřítkem chování zaměstnanců v požadovaném směru?
- Jak přesně měřítko odráží příslušný cíl?
- „Vstupní měřítko“ jako např. „Investice do výzkumu a vývoje“ týkající se cíle „Výraznější uplatnění inovací na trhu“ používáme pouze tehdy, když nenalezneme žádné vhodné výstupní měřítko, např. „Podíl nových produktů“.
- Je možná jednoznačná interpretace měřítka?
- Může osoba zodpovědná za dosažení cíle z větší části měřítko ovlivnit?
- Je měřítko ovlivnitelné krátkodobě (1 rok) nebo dlouhodobě (> 2 roky)?“
(Horvát, 2002, s. 180)

Při definici měřítek je potřeba neustále zvažovat možnosti jejich integrace do systému reportingu, a proto můžeme identifikovat pět kritérií, jak uvádí Horváth (2002), které mají velký význam pro implementaci měřítek. Mezi těchto pět kritérií patří:

- existence měřítka,
- náklady měření,
- akceptování měřítka,
- možnost měřítko formalizovat,
- určení frekvence, s jakou má být měřítko zjišťováno. (Horváth, 2002)

Ad d) Je-li stanovena cílová hodnota, potom je úplně popsán strategický cíl. Cílové hodnoty by měly být správné, dosažitelné, ale také náročné a ctizádostivé. Dále by měly mít také vztah k realitě a k potřebným investicím. Stanovení cílových hodnot získává na významu, jestliže jde o propojení strategického a operativního plánování. V případě cílů finanční perspektivy, existují cílová zadání ze strategického plánování a benchmarkingu, které se musí stát součástí metody BSC. Pro ostatní cíle je potřeba určit cílové hodnoty měřítek. Stanovení cílových hodnot můžeme provést buď simulačně, nebo také interaktivně v rámci diskuse

managementu. Vyváženost cílů se musí projevit také vyvážeností cílových hodnot. Cílové hodnoty se určují na základě jednotlivých nebo skupinových rozhovorů. O jejich konečné podobě se pak ještě jednou diskutuje. Zodpovědnost příslušné osoby za strategické cíle je dosaženo stanovením cílových hodnot. Při sjednávání strategických akcí se prověří, zda je cílů dosaženo. Ke stanovení cílových hodnot Horváth (2002) stanovil tento postup:

- vytvoření srovnávací báze,
- zohlednění faktoru času,
- definice mezních hodnot,
- záznam cílových hodnot.

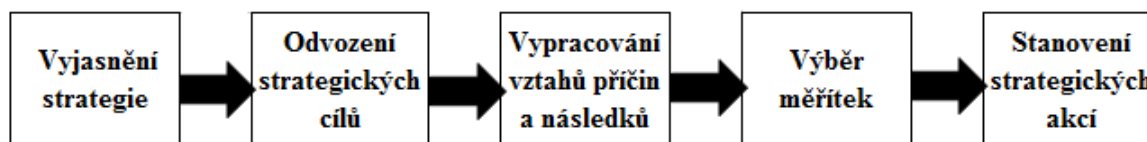
Ad e) Horváth (2002) uvádí, že veškeré činnosti pracovníků v podniku vedou k realizaci stanovených cílů. Většina těchto činností vyplývá ze specifických a samostatných úkolů. Činnosti, které vyplývají z každodenní práce pracovníků, ale nestačí k dosažení stanovených cílů, proto musí být realizace cílů ošetřena dalšími opatřeními, které souvisí s cíli metody BSC, nazýváme strategickými akcemi. Za strategické akce Horváth (2002) považuje projekty, nebo činnosti, které nejsou součástí každodenních činností pracovníků, a které kladou nároky na důležité zdroje, jako například akvizice podniku, zavedení nového informačního systému aj. Za strategické akce nepovažujeme projekty týkající se zákazníků. Strategické akce zamezují upadnutí strategických cílů nebo dokonce celé metody BSC. Teprve s realizací strategických cílů totiž začíná fungovat koncepce BSC. Strategické akce naplňují hlavní poslání metody BSC. Strategické akce se také používají pro určení strategického rozpočtu. Horváth (2002) uvádí přehled návrhu postupu při určování strategických akcí, a to:

- vypracování návrhů strategických akcí,
- rozpočet a priority strategických akcí,
- dokumentace strategických akcí.

2.4.2 Implementace Balanced Scorecard podle Vysušila

Vysušil (2004) uvádí těchto 5 fází implementace metody BSC, viz Obr. 2.7. Mezi tyto fáze patří:

- a) vyjasnění strategie,
- b) odvození strategických cílů,
- c) vypracování vztahů příčin a následků,
- d) výběr měřítek,
- e) stanovení strategických akcí.



Obr. 2.7 Fáze implementace metody BSC podle Vysušila

Zdroj: zpracováno dle Vysušila (2004)

Ad a) Dle Vysušil (2004) je potřeba provést důkladnou analýzu, která se specifikuje na odbyt výrobků, na potencionální konkurenci, na dodavatele a zákazníky a celkově na trh. Některé podniky se mohou ještě zaměřit na design nebo zainteresovanost zaměstnanců. Podniky by se měly především zaměřit na tyto oblasti:

- konkurenční prostředí,
- dodavatele,
- zákazníci,
- substituční výrobky,
- spojení s jinými podniky.

Po vyjasnění strategie by se podniky měly zaměřit například na rozšíření tržního podílu, zdokonalení výrobního programu, zvýšení kvality, snižování nákladů, snížení konkurence a vyhledání špičkových dodavatelů aj. (Vysušil, 2004)

Ad b) Vysušil (2004) cíle rozděluje do těchto skupin: obecné cíle, strategické cíle, možné strategické akce a operativní cíle. Tyto cíle se dále dělí do čtyř perspektiv – finanční, zákaznická, perspektiva interních podnikových procesů a perspektiva učení se a růstu. V rámci finanční perspektivy patří například do obecných cílů – snižování zmetkovitosti; do strategických cílů – snižování nákladů, casf-flow, růst obratu na nových trzích; do možné strategické akce – výhodnější úvěry; do operativních cílů – zajištění likvidity. V rámci zákaznické perspektivy patří například do obecných cílů – kvalita výrobku; do strategických cílů – zvýšení funkční spolehlivosti výrobků, zlepšení kvality práce se zákazníky, umístění na trhu atraktivní levné přístroje; do možných strategických akcí – 24 hodinový servis, zavedení zákaznických účtů, více prodejních zaměstnanců; do operativních cílů – vysoká kvalita kopírování. V rámci perspektivy interních podnikových procesů patří například do obecných cílů – urychlení procesů, optimalizování odbytových procesů; do strategických cílů – využití strategie, vyladění produktu, zvýšení inovací na zákazníka, snížení doby výzkumu a vývoje; do možných strategických akcí – přenesení výroby do zahraničí; do operativních cílů –

zabránění výskytu zmetků, zlepšení úrovně spolupráce s dodavateli. V rámci perspektivy učení se a růstu patří například do obecných cílů – nalézání inovovaných výrobků, zvýšení kvalifikace; do strategických cílů – využívání medií, podpora zásilkového prodeje, zvýšení motivace zaměstnanců, upravení kvality zpětné vazby; do možné strategické akce – objednávky přes internet, zvýšení know-how. Vysušil (2004) tvrdí, že všechny cíle jsou propojeny a jsou na sebe návazné.

Ad c) Dle Vysušil (2004) je možné sestavit schéma vztahů příčin a následků. Toto schéma se skládá ze strategických cílů a vazeb mezi nimi. Schéma je zcela originální analytický přístup v metodě BSC. Schéma lze používat, abychom zjistili a prezentovali vzájemné vztahy mezi již definovanými cíli.

Ad d) Vysušil (2004) naopak uvádí, že není potřeba vědět, jakými měřítky se bude plnění strategických cílů měřit, ale mělo by jít o měřítka kvantitativní a kvalitativní. Vysušil (2004) se opět zabývá čtyřmi perspektivy i v případě měřítek a u každé perspektivy uvádí příklady typů měřítek. U finanční perspektivy uvádí jako například měřítka cash-flow, podíl obratu, u zákaznické perspektivy uvádí jako příklad měřítka hodnocení obchodníků formou dotazníků, opakované nákupy, u perspektivy interních podnikových procesů uvádí jako příklad osobní náklady, index dotazování na spolupráci, u perspektivy učení se a růstu uvádí jako příklad měřítka externí analýzu, míra motivace, počet přijatých objednávek.

Ad e) Vysušil (2004) popisuje jiný postup stanovení strategických akcí, a to:

- brainstorming o originálních nápadech pro strategické akce,
- přiřazení nových nápadů ke strategickým cílům,
- sestavení iniciační matice strategických akcí.

Vysušil (2004) uvádí, že když se začne realizovat více akcí, chybějí zdroje a akce se tak nedokončí a proto je potřeba určit prioritní akce. Dále třídí akce do čtyř skupin, a to:

- akce s vysokou prioritou,
- akce s menší prioritou,
- akce druhořadého významu,
- akce nevýznamné.

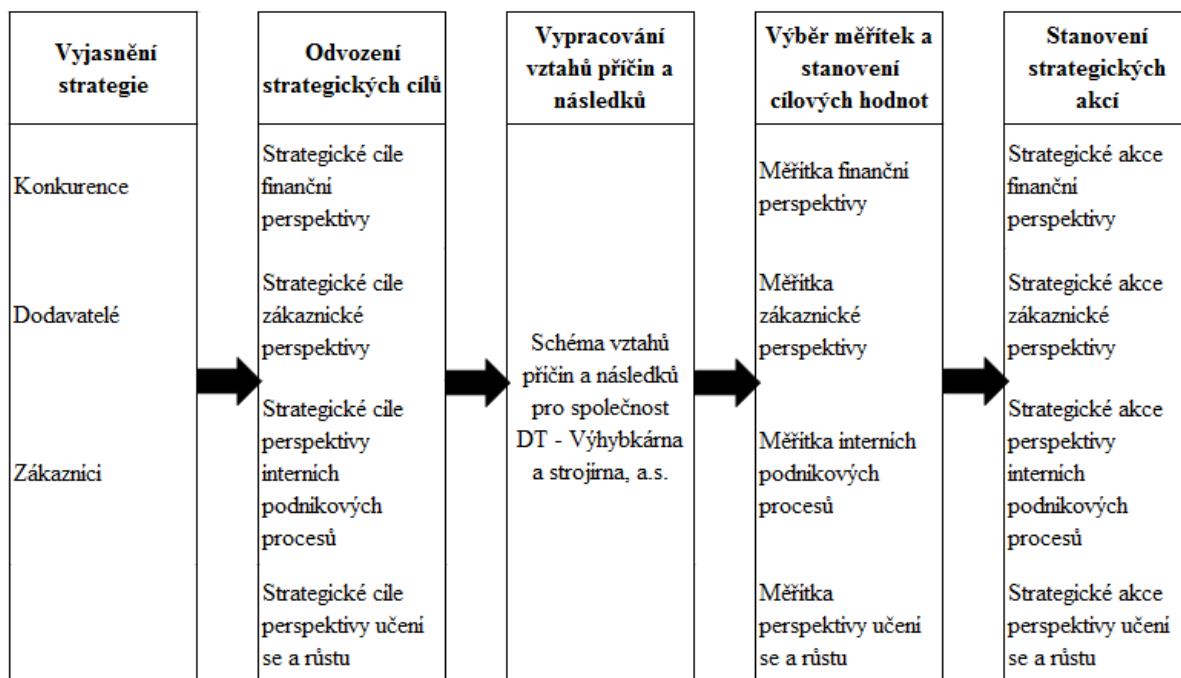
Pro každou akci je potřeba poté rozpracovat její přesný termín zahájení a ukončení, zvolit zodpovědnou osobu a určit stav schválení akce k provedení vrcholovým managementem. (Vysušil, 2004)

2.5 Vlastní postupové kroky při implementaci metody Balanced Scorecard

Pro zvolený podnik bude provedena analýza současného stavu ve všech čtyřech perspektivách:

- finanční perspektiva – finanční analýza poměrovými ukazateli,
- zákaznická perspektiva – sběr dat, konzultace, dotazník spokojenosti zákazníků,
- perspektiva interních podnikových procesů – sběr dat, konzultace ve společnosti,
- perspektiva učení se a růstu – sběr dat, konzultace se zaměstnanci, dotazník spokojenosti zaměstnanců.

Jednotlivé kroky implementace metody BSC jsou kombinací uvedených dvou přístupů. Tento proces se skládá z pěti fází, viz Obr. 2.8. Prvním krokem procesu je vyjasnění strategie. Dále bude následovat odvození strategických cílů, vypracování vztahů příčin a následků a výběr měřítek. Na závěr bude následovat stanovení strategických akcí.



Obr. 2.8 Tvorba BSC ve zvoleném podniku

Zdroj: vlastní zpracování

3 Návrh implementace metody Balanced Scorecard

Tato kapitola se týká praktické části diplomové práce. V první kapitole je zpracováno představení společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s., která dále obsahuje historická data společnosti, její nabízené produkty, služby a strategii společnosti. V druhé kapitole je popsán současný způsob hodnocení výkonnosti společnosti. Ve třetí kapitole je provedeno zhodnocení současného stavu výkonnosti společnosti na základě čtyř perspektiv metody BSC. Ve čtvrté kapitole je zpracováno objasnění strategie společnosti, vymezení strategických cílů, vytvoření řetězce příčin a následků a nakonec určení měřítek a cílových hodnot vybraných strategických cílů.

3.1 Představení společnosti

Společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. se zabývá především vývojem, montáží, regenerací a záručním servisem železničních, tramvajových výhybek pro městskou, ale i příměstskou dopravu, důlních výhybek a také všech atypických konstrukcí včetně širokého sortimentu náhradních dílů. Společnost nabízí kompletní příslušenství výhybek a možnost vlastního systému sledování. Poskytuje také servis pro projektování nebo uvedení výhybek do vlastního provozu. Společnost se ve velké míře zabývá inovacemi výhybek, a to zejména aplikací nových materiálů a technologií, prodlužuje životnost výrobků a zvyšuje kvalitu výrobků. Pro výrobu výhybkových dílů využívá společnost moderní CNC stroje. Společnost se podílí na vytváření železniční sítě celé České republiky, ovšem dodává i do ostatních zemí Evropy nebo také do Severní a Jižní Ameriky a Asie. Organizační struktura společnosti je uvedena, viz Příloha 1.

Začátky vzniku společnosti se datují od roku 1900, kdy tuto společnost založil Vilém Doležal jako zámečnickou živnost. Později ve spolupráci s Václavem Těhníkem vznikla v roce 1907 veřejná společnost Doležal-Těhník, zámečnictví Prostějov. V roce 1912 změnila společnost název na Doležal a Těhník, továrna na železné zboží, Prostějov. V roce 1948 došlo ke znárodnění a byl vytvořen samostatný podnik Železářny Prostějov. V roce 1956 došlo k přesunu výroby výhybek z Vítkovických železáren do Železáren Prostějov. V roce 1992 byla společnost opět přejmenována na Železářny D+T, spol. s r. o. O tři roky později se společnost opět přejmenovala na DT výhybkárna a mostárna, spol. s r. o., čímž stanovila svoje hlavní obory činnosti. V roce 1998 se společnost rozrostla a vznikly 4 závody: Závod výhybkárna, Závod mostárna, Závod energeticko-strojírenský a Závod montáže a stavby. V roce 2002 byla založena dceřiná společnost DT – Slovenská výhybkáreň, s.r.o. Díky tomu,

došlo v roce 2004 ke změně právní formy společnosti na akciová společnost a zároveň byl zrušen Závod montáže a stavby. V roce 2006 došlo k prodeji Závodu Mostárna a tak se společnost přejmenovala na nynější název DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. V roce 2010 byla založena další dceřiná společnost v Prostějově DTPV – Servisní, s. r. o., která nabízí logistické a servisní služby pro mateřskou společnost. V roce 2012 došlo k akvizici italské společnosti Bari Fonderie Meridionali S.p.A, ovšem v roce 2015 byla ukončena výrobní činnost v této společnosti. V roce 2013 došlo ke sloučení závodů výhybkárna a strojírna do jedné organizační jednotky.

Mezi produkty společnosti patří železniční výhybkové konstrukce pro vysokorychlostní tratě, vysokozátěžové tratě, tratě regionálního charakteru, tratě podzemních drah, podnikové vlečky a přístavy. Dále komponenty výhybkových konstrukcí jako jsou například srdcovky, jazyky, točnice, žlabové pražce aj. Dále společnost nabízí důlní výhybkové konstrukce a průmyslové výhybky pro zadláždění. Mezi další produkty společnosti patří tramvajové výhybky pro kolejové křižovatky, rozřazovací výhybky, vícenásobná kolejová odbočení a kolejové oblouky. Dále mezi produkty, které společnost nabízí, patří i inteligentní technika jako jsou přestavný systém DTZ, zařízení pro dynamické měření projeté zátěže TON 1, stavěcí skříně a výhybkové řídicí jednotky.

Mezi služby, které společnost nabízí, patří: kooperace, konstrukční projektování, regenerace výhybkových konstrukcí, záruční a pozáruční servis, on-line poptávky výhybkových konstrukcí.

Společnost zdokonaluje svoje produkty pomocí výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií, investičních a akvizičních procesů a rozvoje know-how. Dále vyrábí a zabezpečuje montáž a servis všech výrobků na základě péče o trvalé zlepšování životního prostředí jak ve společnosti, tak i mimo areál. Společnost se snaží přizpůsobit současným trendům, jako jsou snižování hluku a vibrací, zvyšování životnosti jednotlivých součástí a výroba bezúdržbových částí.

3.2 Současný způsob hodnocení výkonnosti společnosti

Společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. je akciovou společností, avšak její akcie nejsou veřejně obchodovatelné. Společnost každý rok zveřejňuje svoji výroční zprávu a účetní závěrku. Účetní závěrku předloží hlavní účetní z oddělení finančního účetnictví k ověření auditorovi. Výkonnost společnosti je měřena především finančními ukazateli, ale také nefinančními ukazateli. Mezi nefinanční ukazatele patří počet zaměstnanců za účetní období, zjišťování spokojenosti zaměstnanců společnosti a také zjišťování spokojenosti zákazníků

společnosti. Mezi nejsledovanější ukazatele ve společnosti patří tržby, rentabilita, přidaná hodnota, zásoby. Mezi finanční ukazatele společnost zahrnuje:

- rentabilita tržeb,
- produktivita,
- pákový ukazatel,
- ukazatel zadluženosti,
- výkon na zaměstnance v zisku,
- výkon na zaměstnance v tržbách,
- indikátor nákladů,
- indikátor přejímek.

Dlouhodobou strategií společnosti je soustavná péče o integrovaný systém řízení. V roce 2010 získala společnost Zlatý certifikát, který potvrzuje vlastnictví certifikovaných systémů: řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001, environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001, ochrany a bezpečnosti zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001.

3.3 Identifikace a analýza perspektiv metody BSC

Perspektivy metody BSC mají za úkol určit model uvažování, díky němuž budou promyšleny všechny aspekty činnosti podniku. Perspektivy umožňují také stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami výstupů a také mezi měkkými a tvrdými měřítky. Podnik se na základě těchto perspektiv zaměří na kritické klíčové prvky. Mezi tyto perspektivy patří: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních podnikových procesů a perspektiva učení se a růstu. Prvním krokem před prováděním analýzy těchto čtyř perspektiv, si musí společnost stanovit vizi, kterou by se měly tyto perspektivy snažit dosáhnout.

3.3.1 Vize společnosti

Vize společnosti do roku 2020 je především posilování produkčních schopností, internacionalizace podnikání a rozšiřování svých aktivit na zahraničních trzích, čelit oslabování domácího trhu a především rozvíjet společnost ku prospěchu zákazníků, zaměstnanců, vlastníků i managementu.

3.3.2 Finanční perspektiva

Společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. se nachází ve fázi udržení, neboť přitahuje investice a je zde vysoká návratnost investovaného kapitálu. Společnost se neustále drží na trhu na vysokých příčkách jak v tuzemsku, tak i v zahraničí a její podíl na trhu se neustále zvyšuje. Společnost každý rok investuje do výroby a pořizuje neustále nové stroje za účelem zefektivnění výrobního procesu. Nejvíce společnost investovala v roce 2014 a 2015, kde hodnota investic přesahovala v roce 2014 částku 140 000 000 Kč a v roce 2015 částku 132 000 000 Kč. Jednalo se především o nákup nových strojů, jako například nakrucovačka Barabasch, svařovací stroj Schlatter, tvarová fréza, svařovací poloautomat, brusky, vrtačky, lisy, svářečky, frézovací centra Waldrich Coburg III aj.

Pro analýzu finanční situace společnosti jsou využity interní zdroje podniku, jako rozvaha a výsledovka. Výpočty jednotlivých ukazatelů budou za roky 2012, 2013, 2014 a 2015, viz Příloha 5. Bude provedena analýza:

- a) absolutních ukazatelů,
- b) poměrových ukazatelů.

Mezi absolutní ukazatele budou zahrnuty: celková aktiva, celková pasiva, tržby, výnosy, EBITDA EBIT, EBT, provozní výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za účetní období, stav peněžních prostředků na konci období. Mezi poměrové ukazatele budou zahrnuty: ukazatele rentability, likvidity, aktivity, produktivity a zadluženosti.

Ad a) Absolutní ukazatele

Pro analýzu absolutních ukazatelů budou použity interní zdroje společnosti, jako jsou rozvaha, výsledovka a cash-flow za roky 2012 – 2015, viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Absolutní ukazatele společnosti

Ukazatele (v celých tisících Kč)	2012	2013	2014	2015
Celková aktiva	1 301 191	1 521 021	1 762 543	1 709 750
Celková pasiva	1 301 191	1 521 021	1 762 543	1 709 750
Tržby	813 418	836 136	1 202 913	1 572 859
Výnosy	18 874	88 758	66 035	22 070
EBITDA	177 371	208 648	206 517	138 074
EBIT	120 611	159 291	169 399	59 487
EBT	115 920	153 367	161 326	50 921
Provozní výsledek hospodaření	104 971	88 443	204 727	267 175
Výsledek hospodaření za účetní období	75 784	135 309	134 718	18 109
Stav peněžních prostředků na konci období	70 861	92 249	72 541	117 102

Zdroj: vlastní zpracování

Celková aktiva a pasiva se každým rokem zvyšovala. Růst aktiv je způsobený investicemi společnosti do nového majetku. Pouze v roce 2015 celková aktiva poklesla z důvodu, že společnost snížila finanční prostředky na investice do majetku.

Z Tab. 3.1 lze vidět, že tržby společnosti se do roku 2013 pohybovaly kolem stejné hodnoty, avšak v roce 2014 a 2015 výrazně vzrostly, neboť společnost měla více zakázek, a tak více vyráběla výhybky a kolejové zařízení.

Výnosy společnosti jsou na kolísavé úrovni. V roce 2012 výnosy poklesly, neboť klesly i tržby společnosti, z důvodu prodeje skladové haly jiné společnosti. V roce 2015 jsou výnosy společnosti nízké, neboť společnost nevykazuje výnosy z dlouhodobého finančního majetku a také z důvodu likvidace dceřiné společnosti v Itálii.

Ukazatele EBITDA, EBIT a EBT mají stejnou kolísavou úroveň, v roce 2013 vzrostly všechny ukazatele oproti roku 2012. V roce 2014 vzrostly pouze ukazatele EBIT a EBT a v roce 2015 opět všechny ukazatele poklesly.

Provozní výsledek hospodaření do roku 2013 klesá, ale od roku 2014 výrazně stoupl, neboť vzrostly také tržby společnosti. Výsledek hospodaření za účetní období má opět kolísavou úroveň. Podnik je ovšem ziskový ve všech rocích.

Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období vykazuje kladnou hodnotu, která má opět kolísavou úroveň.

V roce 2012 čerpala společnost bankovní úvěry ve výši 105,9 mil. Kč, v roce 2013 ve výši 189,9 mil. Kč, v roce 2014 ve výši 228,0 mil. Kč a v roce 2015 čerpala společnost bankovní úvěry ve výši 223,8 mil. Kč.

V roce 2012 čerpala společnost dotace ve výši 119 000 Kč. V roce 2013 čerpala dotace ze státního rozpočtu ve výši 2 705 000 Kč a v roce 2014 ve výši 1 498 000 Kč a v roce 2015 nečerpala společnost žádné dotace.

Ad b) Poměrové ukazatele

Mezi poměrové ukazatele budou zahrnuty: ukazatele rentability, likvidity, aktivity, produktivity a zadluženosti. Výpočty poměrových ukazatelů se týkají období 2012 – 2015, viz Tab. 3.2 – Tab. 3.6.

Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku. Měly by mít rostoucí tendenci. Ukazatele poměřují zisk se zdroji a jejich smyslem je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů společnosti. Ukazatele rentability a jejich výsledky ve společnosti ukazuje Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Ukazatele rentability společnosti

Ukazatele rentability (v %)	2012	2013	2014	2015
ROA	9,23	10,50	9,61	3,50
ROCE	10,25	14,37	13,16	4,54
ROE	8,89	13,56	12,03	1,65
ROS	9,51	16,44	11,42	1,18

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel ROA vykazuje kladné hodnoty, a jak lze vidět z Tab. 3.2 nejvyšší hodnota byla v roce 2013 a to 10,50 %. Následující roky byla rentabilita ROA nižší, ovšem nejnižší byla v roce 2015 a to 3,50 % z důvodu snížení zisku a likvidací dceřiné společnosti v Itálii.

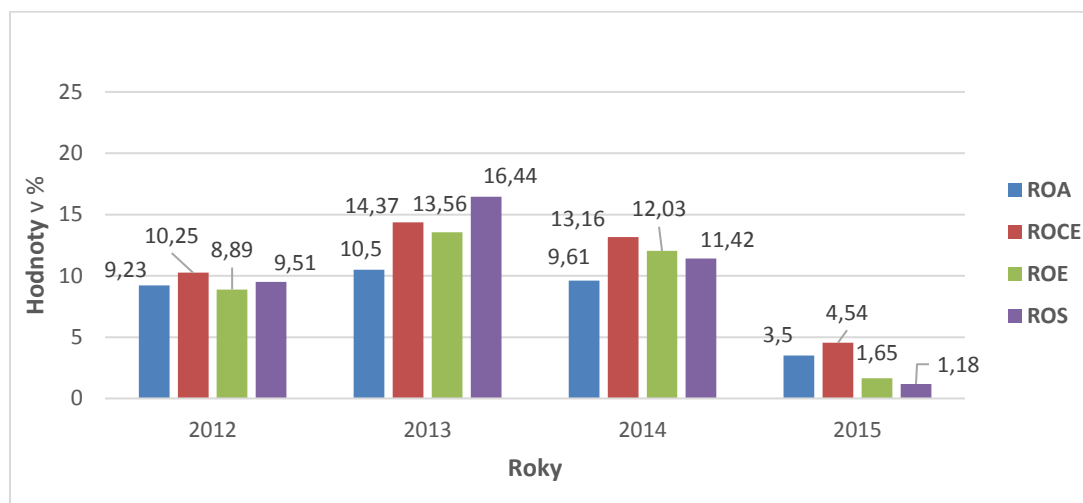
Ukazatel ROCE též vykazuje kladné hodnoty. Nejvyšší hodnota byla v roce 2013, a to ve výši 14,37 % a naopak nejnižší hodnota byla v roce 2015, a to ve výši 4,54 % z důvodu poklesu zisku.

Ukazatel ROE též vykazuje kladné hodnoty. Nejvyšší hodnota byla v roce 2013, a to ve výši 13,56 % a naopak nejmenší v roce 2015, a to ve výši 1,65 %, což nevykazuje vysokou hodnotu. Ostatní roky se pohybují okolo 10 %.

Ukazatel ROS též vykazuje kladné hodnoty. Nejvyšší hodnota byla v roce 2013, a to ve výši 16,44 %, ovšem také rok 2012 vykazuje vysokou hodnotu, a to ve výši 11,42 %.

Naopak nejnižší hodnota je opět v roce 2015, a to ve výši 1,18 % z již zmíněného důvodu poklesu zisku.

Dosažené výsledky lze vidět i pomocí grafu, viz Graf 3.1.



Graf 3.1 Ukazatele rentability (v %)

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku uhradit včas své závazky. Podnik, který je likvidní, je schopen vyhovět svým závazkům. Ukazatele likvidity a jejich výsledky ve společnosti ukazuje Tab. 3.3.

Tab. 3.3 Ukazatele likvidity společnosti

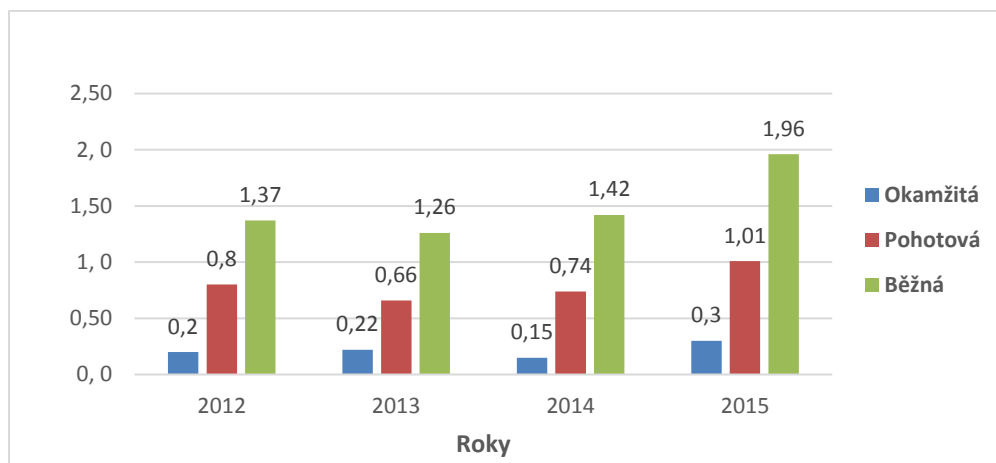
Ukazatele likvidity	2012	2013	2014	2015
okamžitá	0,20	0,22	0,15	0,30
pohotová	0,80	0,66	0,74	1,01
běžná	1,37	1,26	1,42	1,96

Zdroj: vlastní zpracování

U ukazatele okamžité likvidity platí doporučená hodnota v rozmezí 0,2 – 1,1. Z Tab. 3.3 lze vidět, že doporučenou hodnotu splňují roky 2012, 2013 a 2015. Rok 2014 se nachází pod doporučenou hodnotu z důvodu snížení peněžních prostředků na bankovních účtech.

U ukazatele pohotová likvidita platí doporučená hodnota v rozmezí 1 – 1,5. Těchto hodnot ovšem společnost dosahuje pouze v roce 2015. Ostatní zjištěné hodnoty společnosti se pohybují pod doporučenou hodnotou, neboť zásoby společnosti představují 50 % oběžného majetku.

U ukazatele běžné likvidity platí doporučená hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5. Těchto hodnot společnost dosahuje pouze v roce 2015. Ostatní zjištěné hodnoty společnosti se pohybují pod doporučenou hodnotou a společnost se tak může dostat do platebních problémů. Dosažené výsledky lze vidět i pomocí grafu, viz Graf 3.2.



Graf 3.2 Ukazatele likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat svých zdrojů. Ukazatele aktivity a jejich výsledky ve společnosti ukazuje Tab. 3.4.

Tab. 3.4 Ukazatele aktivity společnosti

Ukazatele aktivity	2012	2013	2014	2015
obrat aktiv	0,61	0,54	0,67	0,92
doba obratu aktiv	587,89	665,43	537,94	389,25
doba obratu zásob	90,62	107,35	97,84	84,96
doba obratu pohledávek	96,43	79,04	85,40	64,06
doba obratu závazků	159,58	180,32	145,11	89,45

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat aktiv společnosti se pohybuje v rozmezí 0,5 – 1. Nejnižší hodnota je v roce 2013 a to 0,54, naopak největší hodnota je v roce 2015 a to 0,92. Společnost se hodnotě 1 velmi vzdaluje až na rok 2015, který se hodnotě 1 přiblížil nejvíce.

Doba obratu aktiv vyjadřuje, za kolik dní jsou aktiva navracena. Čím je tato doba kratší, tím lepší je to pro společnost. Jak lze vidět z Tab. 3.4, nejdelší doba byla v roce 2013

a to 665 dní, naopak nejmenší doba byla v roce 2015 a to 389 dní, tedy o 276 dní kratší než v roce 2013.

Doba obratu zásob vyjadřuje počet dnů, po které jsou zásoby drženy v podniku. Nejlepší situace je v roce 2015, kdy doba držení zásob ve společnosti je 85 dní, naopak nejhorší situace je v roce 2013, kdy doba držení zásob v podniku je 107 dní, tedy o 22 dní více než v roce 2015.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dní, kdy jsou pohledávky převedeny na peníze neboli dobu, než odběratel zaplatí společnosti. Z Tab. 3.4 lze vidět, že tato doba se rok od roku zkracuje, tedy nejhorší situace byla v roce 2012 a to 96 dní, naopak nejlepší situace byla v roce 2015 a to 64 dní, tedy o 32 dní méně než v roce 2012.

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu neuhrazených závazků. Nejhorší situace je v roce 2012 a to 159 dní, naopak nejlepší situace je v roce 2015 a to 89 dní, což je o 70 dní méně než v roce 2012.

Ukazatele produktivity

Ukazatele produktivity se zabývají počtem zaměstnanců ve společnosti. Ukazatele produktivity a jejich výsledky ve společnosti ukazuje Tab. 3.5.

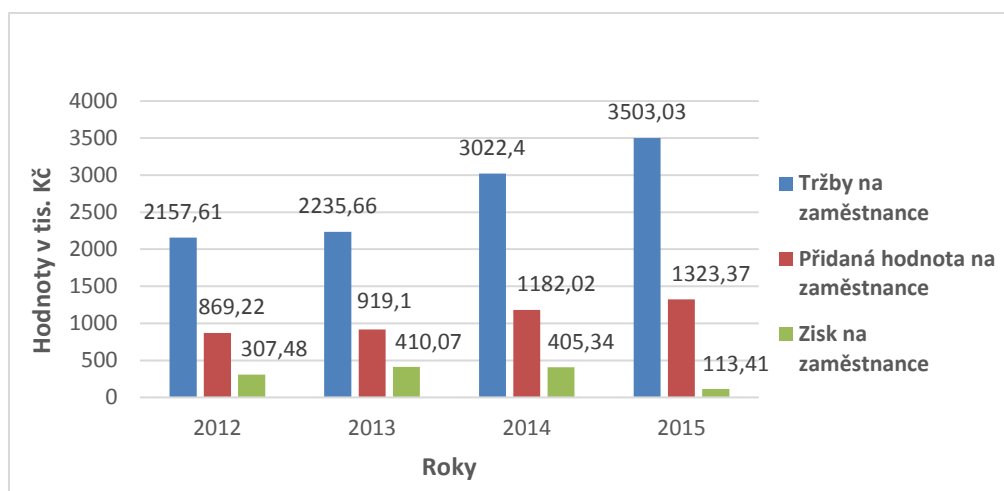
Tab. 3.5 Ukazatele produktivity společnosti

Ukazatele produktivity	2012	2013	2014	2015
tržby na zaměstnance	2 157,61	2 235,66	3 022,40	3 503,03
přidaná hodnota na zaměstnance	869,22	919,10	1 182,02	1 323,37
zisk na zaměstnance	307,48	410,07	405,34	113,41

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel tržby na zaměstnance neustále roste, což je příznivá situace pro společnost. Přidaná hodnota na zaměstnance také neustále roste. Zisk na zaměstnance bohužel ale klesá. Sice v roce 2013 a v roce 2014 vzrostl, ovšem v roce 2015 opět padá a výrazněji, což není zrovna příznivá situace pro společnost.

Dosažené výsledky lze vidět i pomocí grafu, viz Graf 3.3.



Graf 3.3 Ukazatele produktivity

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

Společnost používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje. Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Ukazatele zadluženosti a jejich výsledky ve společnosti ukazuje Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Ukazatele zadluženosti společnosti

Ukazatele zadluženosti	2012	2013	2014	2015
celková zadluženost v %	34,47	34,38	36,64	35,82
dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu v %	52,59	52,39	57,83	55,82
ukazatel úrokového krytí	25,71	26,89	20,98	6,94

Zdroj: vlastní zpracování

Čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti, tím je vyšší i finanční riziko. Jak lze vidět z Tab. 3.6, společnosti celková zadluženost roste, ale pořád se nachází v doporučeném rozmezí 30 % až 60 %. I když zadluženost vlastního kapitálu také roste, pořád se nachází v dobré úrovni a společnost se snaží své aktivity financovat z vlastních zdrojů.

U ukazatele úrokového krytí se doporučuje, aby úroky byly kryty ziskem 3krát až 6krát. Společnost tuto podmínku splňuje a to hned několikanásobně, avšak pouze v roce 2015 došlo k poklesu na hodnotu 6,94 z důvodu růstu nákladových úroků.

3.3.3 Zákaznická perspektiva

Společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. svoje výrobky prodává jak v tuzemsku, tak i Evropě, Americe, Asii a Austrálii. Nové zákazníky společnost vyhledává pomocí různých veletrhů a soutěží, které pověřený pracovník ve společnosti vyhledává a účastní se,

např. v roce 2015 se společnost zúčastnila soutěže Dopravní podnik hlavního města Prahy a Dopravního podniku Bratislava. Společnost především plní přání svých zákazníků. Zhruba 80 % tvoří speciální zakázky podle přání zákazníku a zbylých 20 % tvoří sériové výrobky pro české a zahraniční dráhy.

V rámci zákaznické perspektivy jsou zpracovány údaje o zákaznicích společnosti a vývoji tržeb na tuzemském a zahraničním trhu (A.) a nakonec dotazník spokojenosti zákazníků (B.).

A. Zákazníci společnosti a vývoj tržeb v tuzemsku a zahraničí

Společnost vystupuje na českém trhu jako monopol při poskytování železničních výhybek. Ovšem dodává i do zahraničí a to do Evropy, Asie, Ameriky, Austrálie. V Evropě patří mezi její nejlepší zákazníky Slovensko, Německo a Polsko. V Asii patří mezi její největší zákazníky Turecko, Jordánsko a Malajsie. V Americe patří mezi její největší zákazníky Kanada a Brazílie.

Společnost má celou řadu zákazníků. Mezi největší odběratele v tuzemsku patří tyto společnosti: SŽDC, s.r.o., Skanska, a.s., STRABAC Rail, GJW Praha, spol. s r.o., OHL ŽS, a.s., Swietelsky Rail CZ, s.r.o., TOMI – REMONT, a.s., Subterra, a.s., Chládek a Tintěra Pardubice, a.s. Mezi největší odběratele v zahraničí patří tyto společnosti: TrackTec, Franchi, Daxi, Makin, LB Foster.

Společnost má řadu zákazníků, díky nimž dosahuje vysokých tržeb. Dle Tab. 3.7 lze říci, že společnost má větší tržby z tuzemska než ze zahraničí, neboť společnost má v tuzemsku monopol. Naopak v zahraničí má společnost daleko větší konkurenci. Z Tab. 3.7 lze vidět, že v roce 2013 byl mírný pokles tržeb, ale v roce 2014 byl naopak prudký nárůst tržeb, který nadále stoupá. V tuzemsku byl mírný pokles tržeb v roce 2012 a od roku 2013 měly tržby prudký nárůst, především v roce 2015. Ze zjištěných informací celkové tržby za rok 2016 klesly na 1 062 931 tis. Kč.

Tab. 3.7 Vývoj tržeb na tuzemském a zahraničním trhu

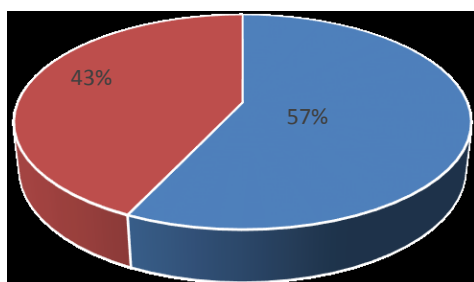
Tržby (tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Zahraničí	321 448	268 951	409 116	442 254
Tuzemsko	475 345	553 929	770 405	1 096 618
Celkem	796 793	822 880	1 179 521	1 538 872

Zdroj: vlastní zpracování

B. Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků byla zjišťována prostřednictvím dotazníku, viz Příloha 6 a následného vyhodnocení odpovědí z dotazníku, viz Příloha 7. Dotazník se skládá z 6 otázek a je zaměřen na spokojenost zákazníků, na komunikaci společnosti se zákazníky, na servis společnosti a na plnění termínů ze strany společnosti. Dotazníkového šetření se dobrovolně zúčastnilo 7 největších zákazníků společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s., jako například společnost OHL ŽS, a.s.

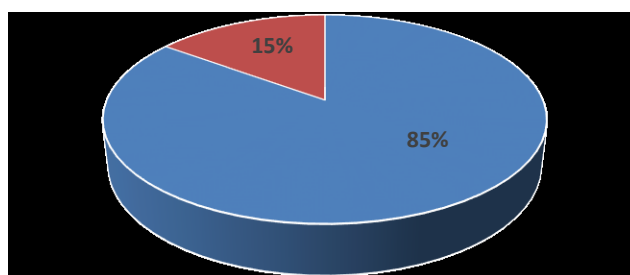
Na základě tohoto dotazníku přišla společnost na to, že komunikace je vstřícná a profesionální pro 100 % zákazníků. Na otázku plnění termínů společnosti odpovědělo 57 % zákazníků, že společnost plní svoje zakázky před termínem a 43 % zákazníků, že společnost plní svoje zakázky v termínu, viz Graf 3.4. Na otázku servisní činnosti odpovědělo 71 % zákazníků, že tato činnost je vstřícná, aktivní a rychlá a 29 % zákazníků odpovědělo, že tato činnost je účelná. Poslední otázka se týkala celkového hodnocení společnosti a výsledek je pro společnost potěšující, neboť spokojenost zákazníků je 85 %, viz Graf 3.5.



■ před termínem ■ v termínu

Graf 3.4 Plnění termínů

Zdroj: vlastní zpracování



■ spokojenost ■ spíše spokojenost

Graf 3.5 Spokojenost zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.4 Perspektiva interních podnikových procesů

Perspektiva interních podnikových procesů znamená nalezení kritických procesů podniku. Cílem této perspektivy je nalezení nejvhodnější cesty ke zlepšení procesů v podniku. Procesy v podniku mají významný dopad na kvalitu, náklady a čas. Proces představuje řetězec navazujících činností, tzv. hodnotový řetězec. Hodnotový řetězec je šablona, kterou si podnik upravuje při přípravě perspektivy interních procesů. Tento hodnotový řetězec se skládá z inovačního procesu (A.), provozního procesu (B.) a poprodejního servisu (C.). Hodnotový řetězec společnosti lze vidět, viz Obr. 3.1.

A. Inovační proces

Společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. věnuje velkou pozornost výzkumu a vývoji. Základem úspěchu společnosti je umění rychlé a pružné reakce na požadavky zákazníků. Společnost se snaží vyhovět všem požadavkům zákazníků a také se přizpůsobit trendům, které vládou světem, jako je snižování hluku a vibrací, zvyšování životnosti jednotlivých součástí, výroba bezúdržbových částí. Výzkumem a vývojem společnosti se rozumí systematická práce, která se koná za účelem získávání nových a účelných poznatků z oblasti vědy a techniky a jejich využití pro navrhování nových produktů a trvalé zlepšování vlastností u stávajících produktů.

Společnost veškeré nové součásti dělá podle certifikovaného procesu, který se skládá z několika kroků. Prvním krokem je, že nápad na vývoj nové součásti pro tramvajové či železniční výhybky prochází fází, kde se zjišťuje aktuální stav veškeré techniky a patentových práv. Druhým krokem je potřeba vytvořit návrh několika variant, na základě kterých odborní pracovníci definují konečnou podobu dané součásti. Třetím krokem je výroba vybrané součásti. Čtvrtým krokem je validace, kde ve zkušební době jsou ověřovány parametry během běžného užívání - tato zkušební doba trvá zpravidla 1 – 3 roky. Posledním krokem a současně po úspěšné validaci je zařazení součásti do katalogu a nabízení zákazníkům.

Výsledkem každého výzkumu a vývoje společnosti je standard, na základě kterého je podle stanoveného rozsahu použití možno připravovat a realizovat zákazníkem požadované produkty. Společnost při řešení projektů výzkumu a vývoje využívá nejen vlastních kapacit, ale také spolupracuje s řadou externích odborných pracovišť z oblasti železničního průmyslu, vysokých škol, výzkumných ústavů a laboratoří. Všechny ukončené projekty výzkumu a vývoje nabízejí jak nové výrobky, které rozšiřují portfolio společnosti, tak i zlepšení užitných vlastností stávajících produktů. Dále mezi výstupy projektů patří rovněž nové technologie.

Tab. 3. 8 zobrazuje, kolik peněz společnost vydala na výzkum a vývoj v letech 2012 – 2015. Nejvíce peněz vydala společnost v roce 2012, neboť bylo řešeno celkem 43 výzkumně vývojových projektů, z nichž 6 byly úspěšně ukončeny závěrečnou oponenturou. Naopak v roce 2015 bylo řešeno 50 výzkumně vývojových projektů, z nichž byly 4 úspěšně ukončeny závěrečnou oponenturou.

Tab. 3.8 Výzkum a vývoj společnosti

Tržby (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Výzkum a vývoj	21 332	16 381,50	15 870,50	11 691

Zdroj: vlastní zpracování

B. Provozní proces

Společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. vyrábí především železniční a tramvajové výhybky a poskytuje také tzv. inteligentní techniku. V rámci železničních výhybek se dále specializuje na železniční výhybkové konstrukce, komponenty výhybkových konstrukcí, důlní výhybkové konstrukce a průmyslové výhybky pro zadláždění. V rámci tramvajových výhybek se dále specializuje na tramvajové výhybky a kolejové konstrukce a komponenty výhybkových konstrukcí. Do inteligentní techniky spadá přestavný systém DTZ, zařízení pro dynamické měření projeté zátěže TON 1, stavěcí skříně a výhybkové řídicí jednotky.

Společnost poskytuje také služby v podobě kooperace, konstrukční projektování, regenerace výhybkových konstrukcí, záruční a pozáruční servis a on-line poptávky výhybkových konstrukcí. Společnost nabízí také perlitizaci výhybkových dílů, což je technologie tepelného zpracování, které způsobí zvýšení odolnosti vůči opotřebení, tvorbě a šíření trhlin a také zvýšení odolnosti proti vylamování, drolení a tvorbě převalků. Na základě požadavků zákazníků poskytuje společnost také srdcovky s manganovým odlitkem zpevněné výbuchem podle EN 15689. Společnost patří mezi několik málo firem ve světě, které dokáží svařit manganové odlitky srdcovek s přípojnými kolejnicemi.

Provozní proces společnosti vzniká přijetím objednávky od zákazníka nebo výhrou na veletrhu či soutěži. Dodávky potřebného materiálu jsou zajišťovány prostřednictvím dodavatelů společnosti. Mezi tuzemské dodavatele společnosti patří Moravia Steel, a.s., ŽPSV, a.s., Slévárny Třinec, a.s., AŽD Praha, s.r.o., Pramet Tools, s.r.o., Šroubárny Kyjov, VIG, s.r.o. Mezi zahraniční dodavatele patří především VOESTALPINE Schienen GmbH z Rakouska. Pro každý výrobek je proces výroby specifický. Společnost využívá těžké a drahé techniky jako například portálové obráběcí centrum Waldrich Coburg MasterTec 3500AT – F17S pro středně velké a středně těžké polotovary v ceně 135 mil. Kč. Společnost vyrábí především sériové výrobky pro české a slovenské dráhy, zhruba 20 %. Speciální zakázky tvoří 80 % podle přání zákazníků.

Společnost provádí kontrolu už od samého začátku manipulace s materiálem. Dále provádí mezioperační kontrolu a závěrečnou kontrolu, která je prováděna specializovanými pracovníky.

Společnost neustále zdokonaluje veškeré produkty a procesy prostřednictvím výzkumu a vývoje, investičních a akvizičních procesů a rozvoje know-how. Dlouhodobou strategií společnosti je soustavná péče o integrovaný systém řízení. Společnost se řídí jednotlivými

normami jako řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001, environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001, ochrany a bezpečnosti zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001.

C. Poprodejní servis

Společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. se snaží uspokojovat požadavky svých zákazníků skvělými poprodejními službami, pomocí nichž může také měřit svoji výkonnost. Poprodejní servis je ve společnosti charakterizován dvěma oblastmi, a to reklamace (A.), záruční a pozáruční servis (B.).

A. Reklamace

Reklamace je nedílnou součástí společnosti. Reklamace se uplatňuje vždy písemně od zákazníka. Oprávněnost reklamace musí být posouzena za účasti zástupců reklamujících zákazníků a společnosti a musí být vypracován zápis. Za vyřízení reklamace se nepovažuje provedení nouzové nebo provizorní opravy. V rámci uznané reklamace musí být reklamovaný výrobek uveden do stavu zajišťujícího vlastnosti provozovaného bezvadného výrobku. Reklamační technik společnosti posuzuje, zda je reklamace oprávněná nebo neoprávněná. V případě uznané reklamace, společnost uhradí náklady nezbytné na odstranění vady včetně nákladů na dopravu náhradních dílů. Je-li reklamace vyřízena výměnou, poskytuje společnost na vyměněnou výhybku záruku po dobu jednoho roku ode dne výměny, nejméně však do konce záruční doby poskytnuté na původní dodávku. Je-li reklamace vyřízena opravou reklamované výhybky nebo její části, poskytuje se na provedené práce záruka v délce 6 měsíců ode dne jejich provedení, nejméně však do konce původní záruční doby.

Společnost přijímá měsíčně 4 až 5 reklamací. Reklamace se dělí také na položky. V Tab. 3.9 lze vidět počet reklamací společnosti v letech 2012 - 2015. Problém nevzniká jen ze strany společnosti, ale může nastat problém i ze strany dodavatele. V roce 2012 měla společnost vysoký počet reklamovaných položek a většinou se jednalo o vady na železničních výhybkách, tramvajových výhybkách a komponentů (řídící skříně). Nejčastější vady jsou převálky, šikmé trhliny, drolení materiálu, naražené srdcovky, podélné nebo příčné trhliny. K odstranění těchto vad se používá broušení, navařování, výměna dílů nebo kombinace.

Tab. 3.9 Reklamace společnosti

	2012	2013	2014	2015
Celkový počet reklamací	52	39	38	50
Reklamace položek	101	74	51	100

Zdroj: vlastní zpracování

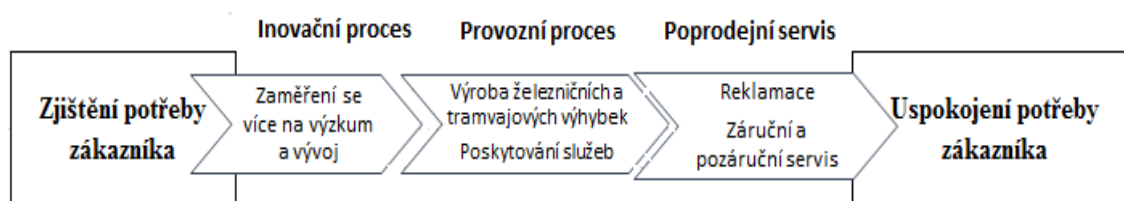
B. Záruční a pozáruční servis

Společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. poskytuje záruční a pozáruční servis výhybek a provádí veškeré opravy výhybkových konstrukcí. Mezi nabízející služby patří: broušení výhybek, navařování srdcovek včetně odlévaných, výměna srdcovek, jazyků, opornic, rovnání dílů výhybek, podíl na odstraňování následků nehodových událostí a živelných pohrom.

Délka záruční doby pro výhybky a výhybkové konstrukce je stanovena v závislosti na druhu, tvaru konstrukce, na rychlosti pojezdu v přímém směru a na řádu koleje. Společnost poskytuje klasickou záruční dobu 2 roky, ovšem na některé výhybky poskytuje 3 až 5 let (srdcovky svařované, srdcovky montované z kolejnic, srdcovky odlévané, pohyblivý hrot srdcovky, křižovatkové výhybky a kolejové křižovatky, dvojité kolejové spojky). Záruka se vztahuje na vady materiálu, vady způsobené konstrukčním řešením výrobku, jeho výrobou, manipulací a skladováním před předáním prvnímu zákazníkovi.

Záruka se nevztahuje na vady vzniklé nedodržením obecně platných právních předpisů, nadměrným namáháním, neodborným nebo nedovoleným zásahem provedeným po dobu poskytované záruky. Záruka zaniká z důvodu poškození vyšší mocí, neoprávněných zásahů do konstrukce, pokud nejsou výhybky sestaveny dle značení jednotlivých částí, pokud se na výhybce stane mimořádná událost jako je rozřez výměny nebo vykolejení a jiné poškození.

Pozáruční servis společnost provádí na základě objednávky zákazníkem. Tuto objednávku si zákazník sám zaplatí.



Obr. 3.1 Hodnotový řetězec společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.5 Perspektiva učení se a růstu

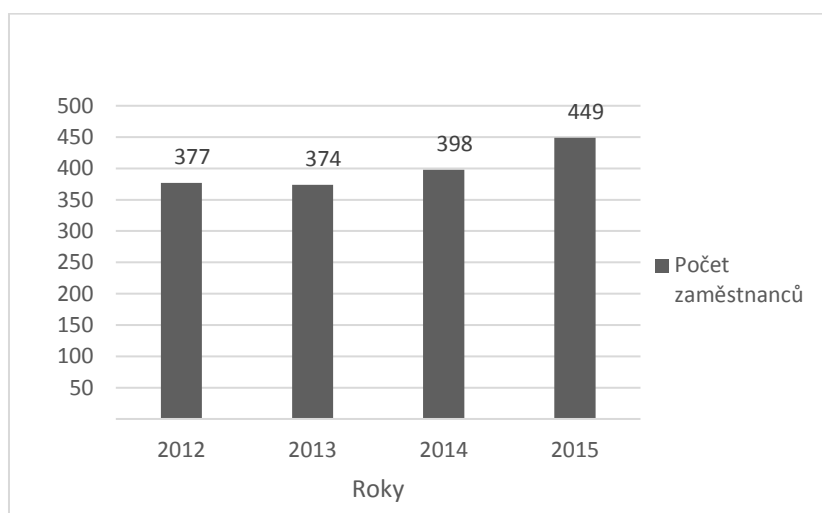
Perspektiva učení se a růstu je základem pro ostatní perspektivy. Tato perspektiva vyvíjí cíle a měřítka, které podporují učení se a růst společnosti. Společnost je prosperující, když má spokojené a kvalitní zaměstnance. Spokojenost zaměstnanců je tedy základem

rovnováhy ve společnosti. Společnost tedy musí pro svoje zaměstnance vytvářet příjemné pracovní prostředí a motivovat je k lepším výsledkům. Nedílnou součástí péče o zaměstnance je také poskytování zaměstnancům různá školení nebo rekvalifikační kurzy.

V rámci perspektivy učení se a růstu jsou zpracovány údaje o zaměstnancích (A.), o informačním systému (B.), o motivaci zaměstnanců (C.) a o spokojenosti zaměstnanců (D.).

A. Zaměstnanci

Společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. měla k 31. 12. 2015 449 zaměstnanců, z toho 18 zaměstnanců z řídicích orgánů. Tento počet zaměstnanců je nejvyšší za posledních 5 let, viz Graf 3.6. Lidé pracující ve společnosti pocházejí z Prostějova nebo okolí Prostějova. Jelikož se jedná o výrobní společnost v odvětví strojírenství, převládají ve společnosti převážně muži. Společnost se snaží vychovávat zaměstnance k odpovědnosti, morálce a odbornosti a také se snaží využívat jejich potenciál.



Graf 3.6 Počet zaměstnanců v letech 2012 - 2015

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost považuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci jako klíčovou prioritu při realizaci podnikatelských záměrů. Neustále zlepšuje podmínky ve společnosti a plní požadavky legislativy. Za splnění předpokladu neustálého zlepšování považuje společnost vzdělávání zaměstnanců, posilování jejich zodpovědnosti za svoje zdraví a zdraví spolupracovníků.

B. Informační systémy

Společnost využívá informační systém pod názvem STAG, kde má společnost veškeré podklady o řízení společnosti. Do tohoto systému mohou nahlédnout všichni zaměstnanci, ale

pouze do těch oblastí, které mají v kompetenci, nebo které se týkají obecných údajů o společnosti. Do ostatních oblastí mají zaměstnanci zakázaný přístup. Zaměstnanci mezi sebou komunikují prostřednictvím mobilních telefonů, poskytnutých společností nebo ústní formou.

C. Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je důležitá pro správný chod společnosti, neboť nemotivovaní zaměstnanci nemusí podávat dobré výkony a nenutí je se ve své práci zlepšovat. Společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. se snaží svoje zaměstnance motivovat různými odměnami a benefity. Mezi odměny společnost zařazuje:

- odměna za pracovní pohotovost – zaměstnanci přísluší odměna ve výši 15 % průměrného výdělku za hodinu pohotovosti,
- odměna za odpracovanou dobu – tato odměna je vyplácena zaměstnancům, kteří jsou zařazeni v tarifním stupni 2-13 a výše odměny je stanovena ve výši 600 Kč,
- odměna za prohlubování a zvyšování kvalifikace – zaměstnanci náleží jednorázová odměna ve výši 1 000 Kč,
- odměny při životních a pracovních jubileích – výše odměn se odvíjí podle počtu let, např. pracovní poměr zaměstnance dovršil 40 let a odměna je ve výši 12 000 Kč,
- cílové odměny – tato odměna se navrhuje předem pro splnění náročných úkolů,
- letní mimořádná odměna – zaměstnavatel může zaměstnanci za vykonanou práci a osobní podíl na velmi dobrých výsledcích společnosti za období leden - červen poskytnout odměnu ve výši 1 000 – 11 000 Kč,
- zimní mimořádná odměna - zaměstnavatel může zaměstnanci za vykonanou práci a osobní podíl na velmi dobrých výsledcích společnosti za období červenec - říjen poskytnout odměnu ve výši 1 000 – 8 000 Kč,
- roční mimořádná odměna (13. mzda) – zaměstnavatel může zaměstnancům poskytnout za překročení hospodářského plánu společnosti za období leden – prosinec 13 mzdu až do výše 8,33 % z celkového hrubého výdělku.

Mezi benefity společnost zařazuje: individuální zaměstnanecký benefit – Flexi pass, vázaný zaměstnanecký benefit – pojištění zaměstnanců, benefit pro účely jazykového vzdělávání.

Společnost také poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na dopravu. Tento příspěvek je poskytován zaměstnancům společnosti s trvalým bydlištěm mimo Prostějov. Tento příspěvek je určen zaměstnancům, kteří dojíždějí pravidelně, tedy denně do práce. Příspěvek je vypočítáván a vyplácen měsíčně pozadu. Příspěvek se liší podle počtu kilometrů bydliště od práce, například při vzdálenosti 25 km dostane zaměstnanec příspěvek ve výši 35 Kč.

D. Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců byla zjišťována prostřednictvím dotazníku, viz Příloha 8 a následného vyhodnocení odpovědí dotazníku, viz Příloha 9. Dotazník se skládá ze 14 otázek a je zaměřen na spokojenost zaměstnanců, na benefity, na kolektiv společnosti, na kariérní růst a pracovní prostředí. První otázky dotazníku se týkají věku, pohlaví, počet let v zaměstnání a pracovní zařazení zaměstnanců. Dotazníkového šetření se dobrovolně zúčastnilo 250 zaměstnanců, z čehož bylo 105 dělníků a 145 bylo technik, úředník. Na dotazník odpovědělo 209 mužů a 40 žen ve věkové kategorii 36 – 55 let. Na otázku, jak dlouho jste zaměstnání ve společnosti, byly odpovědi různé, nejvíce tedy 26 % odpovědělo do 5 let a nejméně tedy nad 30 let odpovědělo 14 %.

Na otázku, zda je zaměstnanec hrdý na značku společnosti, odpověděli zaměstnanci odpovědi spíše ano (58 %) ovšem našly se i negativní odpovědi. Na otázku, zda zaměstnancům záleží, jak se bude společnost vyvíjet, odpověděla převážná většina odpovědí rozhodně ano (85 %). Co se týká změny zaměstnání, chtějí zaměstnanci zůstat ve společnosti (59 %), ovšem našli se i zaměstnanci, kteří odpověděli negativně. Co se týká zpětné vazby pro zaměstnance od svých nadřízených, odpověděli zaměstnanci odpovědi spíše ano (53 %), ovšem i odpověď spíše ne dosahovala 10 %. Na otázku, jaké vzdělávací akce zaměstnanci preferují, jaké mají možnosti kariérního a profesního růstu, co motivuje zaměstnance nejvíce k lepším pracovním výkonům a jaké zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnance zajímavé, lze vidět v příloze 9.

3.4 Návrh postupových kroků při implementaci metody BSC

Podle vybraného postupu tvorby metody BSC, tedy podle Vysušila (2004), je nutné po zpracování jednotlivých perspektiv provést vyjasnění strategie podniku. Dále následuje odvození strategických cílů, které budou přispívat k naplnění strategie společnosti, poté následuje sestavení řetězce příčin a důsledků, výběr a návrh měřítek a nakonec stanovení cílových hodnot k navrženým měřítkům.

3.4.1 Vyjasnění strategie

Vize společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. do roku 2020 je především posilování produkčních schopností, internacionalizace podnikání a rozšiřování svých aktivit na zahraničních trzích, čelit oslabování domácího trhu a především rozvíjet společnost ku prospěchu zákazníků, zaměstnanců, vlastníků i managementu. Společnost neustále posiluje své postavení na trhu a pečuje o svoje zákazníky, stabilizuje hospodářský výsledek a užívá ho ve prospěch technického a investičního rozvoje, zabezpečuje také růst produktivity práce a trvale zlepšuje veškeré procesy a produkty.

Konkurence společnosti

Společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. se specializuje na výrobu železničních a tramvajových výhybek. Tab. 3.10 a 3.11 zobrazuje největší konkurenty společnosti v tuzemsku i zahraničí jak ve výrobě tramvajových výhybek, tak i železničních výhybek. V Tab. 3.10 jsou vidět největší konkurenti společnosti jak v tuzemsku, tak i v zahraničí ve výrobě tramvajových výhybek. V tuzemsku je jediný konkurent, a to Pražská strojírna, a.s. V Tab. 3.11 jsou vidět největší konkurenti společnosti pouze na zahraničním trhu, neboť společnost vystupuje na tuzemském trhu jako jediný výrobce železničních výhybek.

Tab. 3.10 Největší konkurenti společnosti ve výrobě tramvajových výhybek

Název společnosti	Země
Pražská strojírna, a.s.	Česká republika
Cinel Officine Meccaniche s.p.a.	Itálie
Künstler Bahntechnik	Německo
Grupa KZN Biezanów	Polsko
Makin	Turecko
Talleres Alegria s.a.	Španělsko
OAOSZ - Novosibirsk	Rusko
Mari Vila Com s.r.l.	Rumunsko
Kerch Switch Works Ltd	Ukrajina

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.11 Největší konkurenti společnosti ve výrobě železničních výhybek

Název společnosti	Země
BWG Gesellschaft mbH Co. KG	Německo
Progres Rail Services Corporation	USA
VAE Aktiengesellschaft	Rakousko
Track Tec Koltram sp z o.o	Polsko
Voestalpine Weichensysteme GmbH	Rakousko
Vossloh Cogifer SA	Francie

Zdroj: vlastní zpracování

Dodavatelé

Společnost má řadu dodavatelů jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Mezi zahraniční dodavatele patří především VOESTALPINE Schienen GmbH z Rakouska. Mezi tuzemské dodavatele společnosti patří Moravia Steel, a.s., ŽPSV, a.s., Slévárny Třinec, a.s., AŽD Praha, s.r.o., Pramet Tools, s.r.o., Šroubárny Kyjov, VIG, s.r.o.

Zákazníci

Společnost vystupuje na českém trhu jako monopol při poskytování železničních výhybek. Ovšem dodává i do zahraničí, a to do Evropy, Asie, Ameriky, Austrálie. V Evropě patří mezi její nejlepší zákazníky Slovensko, Německo a Polsko. V Asii patří mezi její největší zákazníky Turecko, Jordánsko a Malajsie. V Americe patří mezi její největší zákazníky Kanada a Brazílie.

Společnost má celou řadu zákazníků i v tuzemsku, kam patří: SŽDC, s.r.o., Skanska, a.s., STRABAC Rail, GJW Praja, spol. s r.o., OHL ŽS, a.s., Swietelsky Rail CZ, s.r.o., TOMI – REMONT, a.s., Subterra, a.s., Chládek a Tintěra Pardubice, a.s.

3.4.2 Odvození strategických cílů

Určení strategických cílů patří k nejdůležitějším krokům stanovení metody BSC. Strategické cíle se stanovují pro všechny čtyři perspektivy a je nutné, aby tyto cíle byly definovány co nejpřesněji, tak aby se týkaly dané perspektivy. Doporučený počet strategických cílů pro každou perspektivu by měl být 4 až 5 cílů.

Na základě zvolené strategie společnosti, sběru dat a konzultace se zaměstnanci společnosti, byly ve všech čtyřech perspektivách navrženy strategické cíle. Strategické cíle jsou vymezeny tedy v těchto čtyřech perspektivách:

- a) strategické cíle finanční perspektivy,

- b) strategické cíle zákaznické perspektivy,
- c) strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů,
- d) strategické cíle perspektivy učení se a růstu.

Ad a) Strategické cíle finanční perspektivy

Pro finanční perspektivu byly vybrány 4 strategické cíle. V Tab. 3. 12 jsou uvedeny všechny čtyři strategické cíle s komentářem. Mezi tyto cíle patří: růst objemu tržeb, snížení pohledávek, snížení zásob, růst přidané hodnoty.

Tab. 3.12 Strategické cíle finanční perspektivy

Označení	Strategický cíl	Komentář
FC1	Zvýšení tržeb	Cílem společnosti je neustálý růst objemu tržeb.
FC2	Snížení pohledávek	Cílem společnosti je zmenšit vysoký podíl pohledávek.
FC3	Snížení zásob	Cílem společnosti je snižování zásob.
FC4	Růst přidané hodnoty	Cílem společnosti je zvyšování přidané hodnoty.

Zdroj: vlastní zpracování

Ad b) Strategické cíle zákaznické perspektivy

Pro zákaznickou perspektivu byly vybrány 4 strategické cíle. V Tab. 3.13 jsou uvedeny všechny čtyři strategické cíle s komentářem. Mezi tyto cíle patří: růst obrátu v tuzemsku, růst obrátu v zahraničí, spokojenost zákazníků, věrnost zákazníků.

Tab. 3.13 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Označení	Strategický cíl	Komentář
ZC1	Růst obrátu v tuzemsku	Cílem společnosti je zvýšení obrátu v tuzemsku.
ZC2	Růst obrátu v zahraničí	Cílem společnosti je zvýšení obrátu v zahraničí.
ZC3	Spokojenost zákazníků	Cílem společnosti je zvyšování spokojenosti zákazníků.
ZC4	Věrnost zákazníků	Cílem společnosti je udržení věrnosti zákazníků, kteří od ni nakupují.

Zdroj: vlastní zpracování

Ad c) Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů

Pro perspektivu interních podnikových procesů byly vybrány 4 strategické cíle. V Tab. 3.14 jsou uvedeny všechny čtyři strategické cíle s komentářem. Mezi tyto cíle patří:

snížení provozních nákladů, snížení zmetkovosti, zlepšení bezpečnosti práce, snížení počtu reklamací.

Tab. 3.14 Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů

Označení	Strategický cíl	Komentář
IC1	Snížení provozních nákladů	Cílem společnosti je snížit provozní náklady a dosáhnout tak úspory finančních prostředků.
IC2	Snížení zmetkovosti	Cílem společnosti je snížení zmetkovosti a dosáhnout tak vyšší kvality produktů.
IC3	Zlepšení bezpečnosti práce	Cílem společnosti je zlepšit bezpečnost práce pro zaměstnance.
IC4	Snížení počtu reklamací	Cílem společnosti je snižovat počet reklamovaných produktů.

Zdroj: vlastní zpracování

Ad d) Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Pro perspektivu učení se a růstu byly vybrány 4 strategické cíle. V Tab. 3.15 jsou uvedeny všechny čtyři strategické cíle s komentářem. Mezi tyto cíle patří: spokojenost zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, udržení kvalitních zaměstnanců, hledání nových kvalitních zaměstnanců.

Tab. 3.15 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Označení	Strategický cíl	Komentář
UC1	Spokojenost zaměstnanců	Cílem společnosti je neustále zvyšovat spokojenost zaměstnanců, neboť spokojení zaměstnanci přinášejí lepší výsledky.
UC2	Vzdělávání zaměstnanců	Cílem společnosti je neustále vzdělávat svoje zaměstnance a umožňovat jim kariérní nebo profesní růst.
UC3	Udržení kvalitních zaměstnanců	Cílem společnosti je udržení si kvalitních zaměstnanců, kteří se podílejí na dobrých výsledcích společnosti.
UC4	Hledání nových kvalitních zaměstnanců	Cílem společnosti je poskytnout absolventům vysokých škol stáž ve společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.3 Vypracování vztahů příčin a následků

Poté co bylo provedeno vyjasnění strategie a odvození strategických cílů, je možné sestavit schéma vztahů příčin a následků. Tomuto schéma se říká strategická mapa. Strategická mapa zobrazuje, jak konkrétní cíle ovlivňují cíle ostatní. Strategické cíle jsou umístěny do perspektivy, do které patří a hierarchie začíná od vrcholu finanční perspektivy,

přes zákaznickou perspektivu, perspektivu interních podnikových procesů až po perspektivu učení se a růstu. Šipky znázorňují vazby mezi všemi cíli, které by měly vést k jednomu vrcholovému cíli.

Schéma vztahů a příčin pro společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. je vypracováno v příloze, viz Příloha 10. Bylo vybráno 15 cílů, které jsou provázány 18 vzájemnými vazbami, a které podporují vrcholový cíl zvýšení tržeb.

3.4.4 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

Na základě stanovených strategických cílů, lze přejít k nalezení měřítek, která budou tyto cíle měřit. Pomocí měřítek zjistíme, zda je strategického cíle dosaženo. Mělo by být stanoveno jedno měřítko, ovšem k některým cílům je přiřazeno více měřítek. Měřítko by měla co nejvíce vystihnout navržený strategický cíl. Ke stanoveným strategickým cílům jsou také navrženy cílové hodnoty, kterých by společnost měla v příštích letech dosáhnout. Na základě konzultace se zaměstnanci společnosti a podnikových materiálů byly pro jednotlivá měřítko stanoveny současné hodnoty a zároveň určeny budoucí cílové hodnoty. Tyto budoucí hodnoty jsou reálné. V Tab. 3.16 až 3.19 lze vidět zvolené strategické cíle jednotlivých perspektiv a k nim určená měřítko, dále stávající hodnotu ke konci roku 2015 a předpokládanou neboli budoucí hodnotu pro další roky. Měřítko jsou určena pro perspektivy:

- a) měřítko finanční perspektivy,
- b) měřítko zákaznické perspektivy,
- c) měřítko perspektivy interních podnikových procesů,
- d) měřítko perspektivy učení se a růstu.

Ad a) Měřítko finanční perspektivy

V Tab. 3.16 jsou uvedeny měřítko finanční perspektivy, jejich stávající hodnota a předpokládaná neboli budoucí hodnota. Pro finanční perspektivu bylo stanoveno osm měřítek.

Tab. 3.16 Měřítko finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaná (budoucí) hodnota	Jednotka
Zvýšení tržeb	T za prodej zboží	3 418	4 568	tis. Kč
	T za prodej vlastních výrobků a služeb	1 535 456	1 768 920	tis. Kč
	T z prodeje DHM a materiálu	33 985	38 654	tis. Kč
	T z prodeje cenných papírů	0	317	tis. Kč
Snížení pohledávek	výše pohledávek	281 396	223 578	tis. Kč
	doba obratu pohledávek	64,41	59,78	dny
Snížení zásob	výše zásob	373 186	298 035	tis. Kč
Růst přidané hodnoty	index růstu	594 191	605 325	tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Obecným cílem finanční perspektivy je zhodnocení finanční výkonnosti společnosti. Za strategický cíl finanční perspektivy se považuje zvýšení tržeb. Strategií společnosti pro další roky je pokračovat v udržení tržeb na úrovni kolem 1,5 mld. Kč a výše. Hodnota tržeb v roce 2015 byla 1 572 859 tis. Kč. V následujícím roce se očekává nárůst na 1 812 459 tis. Kč. Tak jako v předchozích letech by chtěla společnost dosahovat tržby z prodeje cenných papírů.

U strategického cíle snížení pohledávek se společnost snaží pokračovat v podnikové filozofii platit všem dodavatelům vždy včas. V roce 2015 se společnosti dařilo v inkasu pohledávek, kdy průměrné pohledávky po lhůtě splatnosti činily pouhých 2 % z celkových pohledávek, proto by chtěla společnost v dalších letech snížit pohledávky. Hodnota pohledávek v roce 2015 byla 281 396 tis. Kč. V následujícím roce se očekává pokles na 223 578 tis. Kč. Zároveň by chtěla společnost snížit i dobu obratu pohledávek pod 60 dnů.

U strategického cíle snížení zásob chce společnost snížit celkové zásoby mírně pod 300 mil. Kč. Hodnota zásob v roce 2015 byla 373 186 tis. Kč z důvodu vyšší zakázkové naplně.

U strategického cíle růstu přidané hodnoty chce společnost tuto hodnotu zvýšit. V roce 2015 byla přidaná hodnota ve výši 594 191 tis. Kč. V následujícím roce se očekává růst na 605 325 tis. Kč.

Ad b) Měřítko zákaznické perspektivy

V Tab. 3.17 jsou uvedeny měřítka zákaznické perspektivy, jejich stávající hodnota a předpokládaná neboli budoucí hodnota. Pro zákaznickou perspektivu bylo stanoveno pět měřítek.

Tab. 3.17 Měřítko zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaná (budoucí) hodnota	Jednotka
Růst obrátu v tuzemsku	celkový obrát v tuzemsku	1 096 618	1 478 023	tis. Kč
Růst obrátu v zahraničí	celkový obrát v zahraničí	442 254	489 300	tis. Kč
Spokojenost zákazníků	dotazníkové šetření	85	95	%
	počet reklamací	50	35	počet
Věrnost zákazníků	prodeje u VIP zákazníků	310 345	310 345	tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

U strategického cíle růstu obrátu v tuzemsku se chce společnost v dalších letech dostat těsně pod hranici 1,5 mil. Kč. Společnost zaznamenala v roce 2015 hodnotu 1 096 618 tis. Kč. U strategického cíle růstu obrátu v zahraničí předpokládá společnost v dalších letech nárůst exportu o více než 20 % vůči roku 2015, tedy o cca 47 mil. Kč. Společnost zaznamenala teda v roce 2015 hodnotu 442 254 tis. Kč a v následujícím roce očekává růst na hodnotu 489 300 tis. Kč.

Zvyšování spokojenost zákazníků je důležitý strategický cíl, který je zjišťován pomocí dotazníkového šetření a podle počtu uskutečněných reklamací. Hodnota reklamací v roce 2015 je 50 reklamací za rok. V následujícím roce společnost očekává pokles na hodnotu 35 reklamací za rok. Společnost se chce především zaměřit na význam slova kvalita, aby tak mohli nadále využívat nabytého postavení na domácím trhu, zvyšovat konkurenceschopnost a upevňovat si pozici národního dodavatele. Na základě dotazníkového šetření se ukázalo, že spokojenost zákazníků dosahuje 85 %, což je pro společnost velmi dobrý výsledek. Ovšem společnost chce v následujícím roce dosáhnout úrovně spokojenosti svých zákazníků aspoň 95 %.

Další důležitý strategický cíl je udržení si věrnosti u stávajících zákazníků. Hodnota v roce 2015 byla 310 345 tis. Kč. Mezi největší zákazníky společnosti patří SŽDC, s.r.o., STRABAG Rail a Skanska, a.s. Společnost si stanovuje pro další roky počet prodejů u těchto zákazníků minimálně stejný jako v roce 2015.

Ad c) Měřítko perspektivy interních podnikových procesů

V Tab. 3.18 jsou uvedeny měřítko perspektivy interních podnikových procesů, jejich stávající hodnota a předpokládaná neboli budoucí hodnota. Pro perspektivu interních podnikových procesů byly stanoveny čtyři měřítka.

Tab. 3.18 Měřítko perspektivy interních podnikových procesů

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaná (budoucí) hodnota	Jednotka
Snížení provozních nákladů	výše provozních nákladů	267 145	220 578	tis. Kč
Snížení zmetkovitosti	zmetkovost	5,4	4,9	%
Zlepšení bezpečnosti práce	počet pracovních úrazů	23	14	počet
Snížení počtu reklamací	počet reklamací	50	35	počet

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním strategickým cílem je snížení provozních nákladů. Hodnota provozních nákladů v roce 2015 byla 267 145 tis. Kč. V následujícím roce se očekává pokles na hodnotu 220 578 tis. Kč.

Dalším důležitým strategickým cílem společnosti je snížení zmetkovitosti, neboť kvalita konečných výrobků je velmi důležitou oblastí. Hodnota zmetkovitosti v roce 2015 je 5,4 %. V následujících letech se očekává pokles pod 5 %. Společnost se snaží zmetkovitosti předejít inovacemi v používaných technologiích výroby a také zaměřením na kvalitu výrobků.

Důležitým strategickým cílem společnosti je také zlepšení bezpečnosti práce. Počet pracovních úrazů v roce 2015 byl 23, v následujícím roce společnost očekává pokles na 14. Četnost pracovních úrazů na 100 pracovníků v roce 2015 byla 5,11 úrazů a v následujícím roce se očekává 3,21 úrazů. Průměrné procento pracovní neschopnosti způsobené pracovními úrazy bylo v roce 2015 0,891 % a v následujícím roce se očekává pokles na 0,813 %.

Kvalita konečných výrobků je pro společnost důležitou oblastí, proto strategický cíl snížení reklamací vyžaduje u společnosti také velkou pozornost. Společnost přijímá měsíčně 4 až 5 reklamací. Počet reklamací v roce 2015 bylo 50 reklamací za rok. V následujícím roce společnost očekává, pokles na hodnotu 35 reklamací za rok. Společnost se chce především zaměřit na význam slova kvalita, aby tak mohli nadále využívat nabytého postavení na domácím trhu, zvyšovat konkurenceschopnost a upevňovat si pozici národního dodavatele. Aby se společnost nepřipravila o dobré postavení na domácím trhu, musí spoléhat pouze sama na sebe, na své know-how a na své výsledky práce, které zaručí její další rozvoj.

Ad d) Měřítka perspektivy učení se a růstu

V Tab. 3.19 jsou uvedeny měřítka perspektivy učení se a růstu, jejich stávající hodnota a předpokládaná neboli budoucí hodnota. Pro perspektivu učení se a růstu byly stanoveny čtyři měřítka.

Tab. 3.19 Měřítka perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítka strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaná (budoucí) hodnota	Jednotka
Spokojenost zaměstnanců	dotazníkové šetření	93	95	%
Vzdělávání zaměstnanců	výdaje na školení	1 839	2 478	tis. Kč
Udržení kvalitních zaměstnanců	fluktuace	1	1	%
Hledání nových kvalitních zaměstnanců	počet stážistů	0	3	počet

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým strategickým cílem je spokojenost zaměstnanců, neboť spokojení zaměstnanci pomáhají společnosti dosahovat dobrých výsledků. Na základě dotazníkového šetření a odpovědí zaměstnanců na otázku, zda jsou hrdi a spokojeni, že je zaměstnává zrovna společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s., odpovědělo 93 % zaměstnanců ANO. V následujícím roce společnost očekává nárůst na 95 %.

Vzdělávání zaměstnanců je další důležitý strategický cíl. Společnost si je vědoma, že vzdělávání svých zaměstnanců je pro podnik důležité, a tak každý rok uvolňuje poměrně velké množství peněz na tuto činnost. Hodnota v roce 2015 byla 1 839 tis. Kč a v následujícím roce se očekává navýšení na hodnotu 2 478 tis. Kč. Většina školení se týká účetnictví a daní, majetku a jeho způsob evidování, odepisování či vyřazování a také jazykových kurzů. Vzděláváním chce společnost poskytnout zaměstnancům možnost kariérního nebo profesního růstu.

Udržení kvalitních zaměstnanců je pro společnost důležité. Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti řadu let, znají společnost a pomáhají ji k dosahování dobrých výsledků. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti byla řadu let nulová, ovšem v roce 2015 je hodnota fluktuace 1 %. Snahou společnosti je, aby i v následujících letech se toto procento nezvětšilo. Na základě sběru dat bylo zjištěno, že toto procento způsobilo odchod zaměstnanců do jiného zaměstnání z důvodu lepších mzdových podmínek. I tak je tato hodnota pro společnost velice příznivá.

Tak jak v každé společnosti, tak i v této lidé odcházejí do důchodu, proto společnost plánuje nábor vysokoškolských stážistů. V současnosti společnost zatím nemá žádné stážisty, ovšem od dalších let společnost plánuje vyhledání aspoň tří stážistů, a to v oboru zahraniční obchod, tuzemský obchod a investice majetku.

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

V třetí kapitole byla provedena analýza čtyř perspektiv metody BSC ve společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. Analýza těchto čtyř perspektiv sloužila k odvození strategických cílů, měřítek a cílových hodnot. Veškeré podklady získané z kapitoly tři, poslouží pro účely kapitoly čtvrté. V této kapitole je provedeno nejdříve shrnutí získaných informací a výsledků. Dále jsou navrženy a doporučeny strategické akce, díky nimž může být metoda BSC implementována do společnosti.

4.1 Shrnutí

Nejdříve byla vymezena teoretická východiska v řešené problematice, která jsou obsažena v druhé kapitole. Jedná se o přístupy k měření výkonnosti podniku a popisem metody Balanced Scorecard a jejich čtyř perspektiv. Následující kapitola se týkala představení společnosti, jejího současného způsobu hodnocení výkonnosti a poté byly charakterizovány jednotlivé perspektivy metody BSC v rámci společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s.

V rámci finanční perspektivy byla provedena finanční analýza, která se týkala absolutních a poměrových ukazatelů. Analýza byla provedena za roky 2012 – 2015 a veškerá data byla čerpána z rozvahy a výsledovky společnosti. Ukazatele rentability vykazují kladné hodnoty, ovšem jejich hodnoty střídavě rostly a padaly. Nejnížší hodnoty během sledovaného období měl rok 2015. Ukazatele likvidity většinou nesplňovaly doporučenou hodnotu. Okamžitá likvidita nesplnila doporučenou hodnotu v roce 2014 a nacházela se pod doporučenou hodnotou. U pohotové likvidity doporučenou hodnotu společnost dosahuje pouze v roce 2015, ostatní hodnoty se nacházejí pod doporučenou hodnotou. U běžné likvidity doporučenou hodnotu společnost dosahuje opět v roce 2015, ostatní hodnoty se nacházejí pod doporučenou hodnotou. Ukazatele aktivity byly po celou dobu sledovaných čtyř let stabilní bez velkých výkyvů. U ukazatelů produktivity, tržby a přidaná hodnota na zaměstnance rostly, ale zisk na zaměstnance klesal. Ukazatele zadluženosti ve sledovaném období rostly. U ukazatele úrokového krytí společnost splňuje podmínku, aby úroky byly kryty ziskem 3krát a 6krát.

V rámci zákaznické perspektivy byly zpracovány údaje o vývoji tržeb na tuzemském a zahraničním trhu, údaje o zákaznících společnosti a nakonec byl proveden dotazník spokojenosti zákazníků. Co se týká vývoje tržeb na tuzemském trhu, tak tržby jsou daleko větší než na zahraničním trhu, a to z toho důvodu, že společnost má v tuzemsku monopol. Tržby jak v zahraničí, tak i v tuzemsku rostou a díky tomu rostou i celkové tržby společnosti,

kteří na konci roku 2015 byly 1 538 872 tis. Kč. Společnost má celou řadu zákazníků, ovšem největší procento zákazníků ji tvoří tuzemsko. Dalším ukazatel zákaznické perspektivy je dotazníkové šetření, kde bylo získáno celkem 7 vyplněných dotazníků od vybraných zákazníků. Celková spokojenost zákazníků se společností DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. je 85 %, což je pro společnost velmi dobrý výsledek.

V rámci perspektivy interních podnikových procesů byly zpracovány údaje o inovačním procesu, provozním procesu a poprodejním servisu. V rámci inovačního procesu se společnost věnuje především výzkumu a vývoji, kam společnost vkládá vysoké finanční prostředky. V rámci provozního procesu se společnost soustředí především na výrobu železničních a tramvajových výhybek, poskytuje také různé služby. V rámci poprodejního servisu se společnost zabývá především reklamacemi a záručním a pozáručním servisem.

V rámci perspektivy učení se a růstu byly zpracovány údaje o zaměstnancích, o informačním systému, o motivaci zaměstnanců a byl vytvořen dotazník na spokojenost zaměstnanců. Společnost má k poslednímu dni roku 2015 449 zaměstnanců, z toho 18 zaměstnanců řídících orgánů. Tento počet je nejvyšší za posledních 5 let. Společnost využívá informační systém pod názvem STAG, kam zaměstnanci vkládají veškeré podklady o společnosti. Motivace zaměstnanců je pro společnost velice důležitá, proto společnost nabízí hned několik forem odměn a benefitů. Společnost poskytuje také svým zaměstnancům, kteří dojíždějí do zaměstnání příspěvek na dopravu. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 93 % zaměstnanců jsou hrdí a spokojeni, že pracují zrovna ve společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s.

Na základě veškerých údajů získaných z analýzy těchto čtyř perspektiv, mohlo být přistoupeno k návrhu implementace metody BSC. Nejdříve bylo potřeba provést vyjasnění strategie, to znamená zhodnocení konkurence, dodavatelů a zákazníků společnosti. Poté následovalo vymezení strategických cílů pro jednotlivé perspektivy. Po stanovení strategických cílů následovalo vybudování vztahů příčin a následků neboli strategické mapy, která je součástí přílohy, viz Příloha 10. Dalším krokem byl návrh měřítek k jednotlivým strategickým cílům, stanovení jejich současných hodnot (rok 2015) a také stanovení jejich předpokládaných neboli budoucích hodnot pro další roky. Těchto cílových hodnot by mělo být během tří až pěti let dosaženo.

4.2 Návrhy a doporučení

Na základě veškerých analýz a shrnutí lze navrhnout a doporučit strategické akce k jednotlivým perspektivám. Strategické akce mohou přispět k úspěšné implementaci metody

BSC ve společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. Strategické akce by měly sloužit k tomu, aby se naplnily předpokládané neboli budoucí hodnoty společnosti pro další roky. Je vhodné definovat větší počet možností a na základě hlasování poté zvolit ty nejúčinnější. Strategické akce byly stanoveny pro všechny čtyři perspektivy.

4.2.1 Stanovení strategických akcí

Strategické akce povedou k naplnění zvolených strategických cílů přes dosažení předem stanovených cílových hodnot. Stanovení strategických akcí má za úkol dosažení celkové strategie společnosti. Stanovení strategických akcí pro jednotlivé perspektivy je zobrazeno v Tab. 4.1 – 4.4.

V Tab. 4.1 jsou uvedeny čtyři strategické cíle finanční perspektivy, ke kterým jsou stanoveny strategické akce.

Tab. 4.1 Strategické akce finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení tržeb	<ul style="list-style-type: none"> * poskytování kvalitních produktů a služeb * oslovení nových zákazníků * přijímání většího počtu zakázek * pravidelně se účastnit veletrhů a vyhrát je
Snížení pohledávek	<ul style="list-style-type: none"> * rychlejší splacení pohledávek odběratelem * udělování podmínek dlužníkům za nesplacení pohledávek
Snížení zásob	<ul style="list-style-type: none"> * zlepšit proces výroby * efektivnější řízení zásob * zoprávkování starých zásob
Růst přidané hodnoty	<ul style="list-style-type: none"> * inovace * nákup nových technologií

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšení tržeb by mělo být docíleno poskytováním kvalitních produktů a služeb společnosti, oslovením nových zákazníků, přijímáním většího počtu zakázek a pravidelným účastněním se na veletrzích. Snížení pohledávek by mělo být docíleno rychlejším splácením pohledávek odběratelem, udělováním podmínek dlužníkovi za nesplacení pohledávky. Zkrácení doby splacení pohledávek je důležité, neboť delší doba splacení má vyšší potřebu úvěrů, což zvyšuje náklady společnosti. Snížení zásob by mělo být docíleno zlepšeným procesem výroby, efektivnějším řízením zásob a zoprávkováním starých zásob. Růstu přidané hodnoty by mělo být docíleno inovacemi a nákupem nových technologií.

V Tab. 4.2 jsou uvedeny čtyři strategické cíle zákaznické perspektivy, ke kterým jsou stanoveny strategické akce.

Tab. 4.2 Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce
Růst obrátu v tuzemsku	<ul style="list-style-type: none"> * vyhledávání nových zakázek * zviditelnění společnosti marketingovou podporou * oslovování nových potenciačních zákazníků
Růst obrátu v zahraničí	<ul style="list-style-type: none"> * vyhledávání nových zakázek * oslovování nových potenciačních zákazníků * posílení postavení v Americe, Evropě a Asii
Spokojenost zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> * zlepšit technickou úroveň výrobků * plnit termíny v čas * zlepšit servisní činnost pro zákazníky * provádět 1x ročně dotazníkové šetření
Věrnost zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> * uspokojovat potřeby stávajících zákazníků * poskytovat pro stávající zákazníky výhodné nabídky

Zdroj: vlastní zpracování

Růstu obrátu v tuzemsku by mělo být docíleno vyhledáváním nových zakázek, zviditelněním společnosti na základě marketingové podpory (videa, letáky, billboardy) a oslovováním nových potenciačních zákazníků. Růstu obrátu v zahraničí by mělo být docíleno stejně jako růstu obrátu v tuzemsku, navíc s posílením svého postavení v Americe, Evropě a Asii. Spokojenost zákazníků je pro společnost velmi důležité, proto by se měla společnost zaměřit na zlepšení technické úrovně výrobků, měla by plnit termíny včas, zlepšit svoji servisní činnost. Společnost by se měla ptát na názory a spokojenost svých zákazníků formou dotazníkového šetření alespoň 1x ročně. Věrnost zákazníků je pro společnost také velmi důležité, proto by se měla společnost zaměřit na uspokojování potřeb svých zákazníků a poskytovat svým stávajícím zákazníkům lepší výhodnější nabídky.

V Tab. 4.3 jsou uvedeny čtyři strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů, ke kterým jsou stanoveny strategické akce.

Tab. 4.3 Strategické akce perspektivy interních podnikových procesů

Strategický cíl	Strategická akce
Snížení provozních nákladů	<ul style="list-style-type: none"> * úspora energií * modernizace technologií * vyhledávání levnějších dodavatelů
Snížení zmetkovitosti	<ul style="list-style-type: none"> * zlepšení výrobního procesu * nákup moderních technologií * průběžná kontrola v procesu výroby * školení zaměstnanců
Zlepšení bezpečnosti práce	<ul style="list-style-type: none"> * školení pracovníků * lepší ochranné pomůcky
Snížení počtu reklamací	<ul style="list-style-type: none"> * častější kontrola * modernější technologie * odměny za kvalitu výrobků

Zdroj: vlastní zpracování

Snížení provozních nákladů by mělo být docíleno úsporou energie, modernizací technologií a vyhledáváním levnějších dodavatelů. Pro společnost jsou zmetky negativní reklamou, proto by se společnost měla zaměřit na snížení zmetkovitosti především zlepšením výrobního procesu, nákupem moderních technologií, průběžnou kontrolou v procesu výroby a neustálým školením zaměstnanců. Pro společnost je také důležité, aby její zaměstnanci pracovali v bezpečí a bez pracovních úrazů, proto by se společnost měla zaměřit na zlepšení bezpečnosti práce, které by mělo být docíleno pravidelným školením pracovníků a lepšími ochrannými pomůckami. Stejně jako zmetkovitost, tak i reklamace jsou pro společnost negativní reklamou, proto by mělo být snížení počtu reklamací docíleno častější kontrolou (minimálně 1x týdně) nebo moderními technologiemi.

V Tab. 4.4 jsou uvedeny čtyři strategické cíle perspektivy učení se a růstu, ke kterým jsou stanoveny strategické akce.

Tab. 4.4 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Strategická akce
Spokojenost zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> * poskytování vzdělávacích kurzů * nabídnutí kariérního a profesního růstu * lepší motivace k lepším pracovním výkonům * výběr benefitů zaměstnanci * provádět 1x ročně dotazníkové šetření * zlepšit pracovní prostředí * zlepšit komunikaci s řídicími pracovníky
Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> * pravidelná školení zaměstnanců * využití dotací EU na školení zaměstnanců
Udržení kvalitních zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> * motivace zaměstnanců * neustálé vzdělávání zaměstnanců * lepší platové ohodnocení
Hledání nových kvalitních zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> * spolupráce se školami * vyhledávání nových pracovníků na workshopech * vytvoření pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost zaměstnanců je pro společnost důležitá, neboť spokojení zaměstnanci podávají dobré výsledky. Společnost by tak měla zaměstnancům poskytovat vzdělávací kurzy, nabídnout zaměstnancům možnost kariérního a profesního růstu, více motivovat pracovníky k lepším pracovním výkonům, nechat zaměstnance vybrat si podle sebe benefity, zlepšit pracovní prostředí a zlepšit komunikaci s řídicími pracovníky. Spokojenost zaměstnanců by měla společnost zjišťovat formou dotazníkového šetření alespoň 1x ročně. Vzdělání zaměstnanců by mělo být docíleno pravidelnými školeními, na které společnost využije dotace z EU. Udržení kvalitních zaměstnanců by mělo být docíleno motivací zaměstnanců, neustálým vzděláváním zaměstnanců a lepším mzdovým a osobním ohodnocením. Hledání nových kvalitních zaměstnanců by mělo být docíleno spoluprací se školami (střední škola, vysoká škola), vyhledáváním nových pracovníků na workshopech a vytvořením nové pracovní pozice ve společnosti.

4.2.2 Zavedení implementace BSC ve společnosti

Pro implementaci na celopodnikové úrovni je vhodný tzv. roll-out přístup. V takovém případě roll-out probíhá od vedení podniku, přes jednotlivé manažery, vedoucí pracovníky, mistry, operátory výroby až k samotným pracovníkům. Postup od shora dolů je zřejmý i na základě organizační struktury společnosti, viz Příloha 1. Implementace BSC je závislá na znalosti podniku, proto je důležitá propojenost názorů všech zaměstnanců na všech úrovních

v podniku. Zaměstnanci by měli být informováni o výsledcích metody BSC a všichni musí táhnout za jeden provaz a usilovat o stejnou vizi a strategii společnosti.

Doba zavedení metody BSC by ve společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. trvala 8 týdnů. Na všech ostatních dceřinkách 16 týdnů. Předpokládaná doba implementace metody může být ovšem kratší. Výhodou těchto 16 týdnů je dostatečná doba na setkání, kde vrcholoví manažeři přemýšlejí o správné struktuře metody, o strategii a informačním systému.

Na začátku implementace metody BSC je nutné uspořádat workshopy pro zaměstnance. Na těchto workshopech jsou zaměstnanci seznámeni s metodou BSC a mohou vyjádřit svůj názor. Při implementaci je důležitá průběžná kontrola a případná úprava. Rozšíření metody BSC v celé společnosti musí být srozumitelné. Zaměstnanci se tedy účastní různých školení. Tohoto školení se účastní především experti, kteří budou řídit celou implementaci metody BSC. Důležité je také proškolení manažery a ostatní zaměstnance, kteří budou realizátory metody.

Implementace metody BSC by měla společnosti zejména přinést zlepšení komunikace, zlepšení strategie a strategických cílů, zvýšení dostupnosti informací, zlepšení strategického uvažování, zlepšení firemní kultury a pracovního prostředí, získání zpětné vazby pro přesnější formulování strategií, zvýšení informovanosti o výkonnosti společnosti.

Strategické cíle se vyhodnocují v jednotlivých oddělení a odpovědnou osobou jsou vedoucí oddělení. Vedoucí všech oddělení poté pošlou výsledky na vedení společnosti, které vyhodnocuje výsledky jako celek. V Tab. 4.5 až 4.8 jsou uvedeny strategické cíle, měřítko strategických cílů, odpovědná osoba a četnost měření.

V Tab. 4.5 jsou uvedeny strategické cíle, měřítko strategických cílů, odpovědná osoba a četnost měření pro finanční perspektivu.

Tab. 4.5 Zodpovědnost a četnost měření za strategické cíle finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Odpovědná osoba	Četnost měření
Zvýšení tržeb	T za prodej zboží	vedoucí obchodního oddělení	1x za měsíc
	T za prodej vlastních výrobků a služeb	vedoucí obchodního oddělení	1x za měsíc
	T z prodeje DHM a materiálu	vedoucí obchodního oddělení	1x za měsíc
	T z prodeje cenných papírů	vedoucí obchodního oddělení	1x za měsíc
Snížení pohledávek	výše pohledávek	vedoucí obchodního oddělení	1x za měsíc
	doba obratu pohledávek	vedoucí obchodního oddělení	1x za měsíc
Snížení zásob	výše zásob	vedoucí obchodního oddělení	k 15. a poslednímu dni v měsíci
Růst přidané hodnoty	index růstu	vedoucí jednotlivých oddělení	1x za měsíc

Zdroj: vlastní zpracování

V Tab. 4.6 jsou uvedeny strategické cíle, měřítko strategických cílů, odpovědná osoba a četnost měření pro zákaznickou perspektivu.

Tab. 4.6 Zodpovědnost a četnost měření za strategické cíle zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Odpovědná osoba	Četnost měření
Růst obratu v tuzemsku	celkový obrat v tuzemsku	vedoucí obchodního oddělení	1x za měsíc
Růst obratu v zahraničí	celkový obrat v zahraničí	vedoucí obchodního oddělení	1x za měsíc
Spokojenost zákazníků	dotazníkové šetření	vedoucí marketingového oddělení	1x ročně
	počet reklamací	vedoucí oddělení jakosti	1x za týden
Věrnost zákazníků	prodeje u VIP zákazníků	vedoucí obchodního oddělení	1x za půl roku

Zdroj: vlastní zpracování

V Tab. 4.7 jsou uvedeny strategické cíle, měřítko strategických cílů, odpovědná osoba a četnost měření pro perspektivu interních podnikových procesů.

Tab. 4.7 Zodpovědnost a četnost měření za strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Odpovědná osoba	Četnost měření
Snížení provozních nákladů	výše provozních nákladů	účetní	1x za měsíc
Snížení zmetkovitosti	zmetkovost	vedoucí oddělení výroby, technologové	každý den
Zlepšení bezpečnosti práce	počet pracovních úrazů	vedoucí personálního oddělení	1x za měsíc
Snížení počtu reklamací	počet reklamací	vedoucí oddělení jakosti	1x za týden

Zdroj: vlastní zpracování

V Tab. 4.8 jsou uvedeny strategické cíle, měřítko strategických cílů, odpovědná osoba a četnost měření pro perspektivu učení se a růstu.

Tab. 4.8 Zodpovědnost a četnost měření za strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Odpovědná osoba	Četnost měření
Spokojenost zaměstnanců	dotazníkové šetření	vedoucí personálního oddělení	1x ročně
Vzdělávání zaměstnanců	výdaje na školení	vedoucí personálního oddělení	1x za půl roku
Udržení kvalitních zaměstnanců	fluktuace	vedoucí personálního oddělení	1x ročně
Hledání nových kvalitních zaměstnanců	počet stážistů	vedoucí personálního oddělení	dle potřeby

Zdroj: vlastní zpracování

Přínos metody BSC pro společnost spočívá v tom, že umožňuje společnosti vytvářet hodnotu pro současné i budoucí zákazníky, nebo jakým způsobem zlepšit kvalitu lidských zdrojů, systémů a práce, které jsou nezbytné pro zvyšování výkonnosti společnosti.

Metoda Balanced Scorecard už není pouze metoda zvládnutelná a měřitelná na papíře, ale už existuje několik programů na podporu této metody. Mezi tyto programy můžeme zařadit MS Excel, Proverbs BSC nebo Balanced Scorecard Designer.

4.2.3 Navržený model metody BSC

Společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. nevyužívá metodu BSC, proto byl navržen model pro případné využití. Model metody BSC je navržen v MS Excelu, podle

něhož může společnost hodnotit finanční perspektivu, zákaznickou perspektivu, perspektivu interních podnikových procesů, perspektivu učení se a růstu, na které může společnost reagovat a považovat tak o zavedení metody Balanced Scorecard, viz Příloha 11.

5 Závěr

V dnešní době se neustále zvyšují nároky zákazníků, ale také vlastníků a zaměstnanců společnosti na celkovou výkonnost. Jelikož neustále roste konkurence a konkurenční podniky se vyvíjejí, musí společnosti zlepšovat a zvyšovat svoji výkonnost. Společnosti chtějí být na trhu nejlepší, a tak důležitou podmínkou dobrého řízení společnosti je využívání nových systémových a strategických stanovisek. V současné době se používají moderní metody pro hodnocení výkonnosti podniku a jednou z nich je také metoda Balanced Scorecard. Jedná se o jednoduchý a akceptovatelný systém pro převedení strategie do strategických cílů, měřítek a akcí. Metoda BSC poskytuje informace o výkonnosti společnosti v rámci čtyř perspektiv.

Cílem diplomové práce bylo navržení implementace metody Balanced Scorecard ve strojírenském podniku DT – Výhybkárna a strojírna, a.s., která se zabývá výrobou a montáží železničních a tramvajových výhybek v tuzemsku i v zahraničí.

V teoretické části byla vysvětlena výkonnost podniku a popsány tři přístupy k měření výkonnosti. Poté byla rozpracována metoda Balanced Scorecard, kde byly zmíněny různá omezení, bariéry, přínosy, přednosti metody a zároveň byly popsány čtyři perspektivy, které metoda BSC zahrnuje. Součástí teoretické části byly popsány dva přístupy implementace metody BSC podle dvou různých autorů. Posledním krokem bylo vymezení vlastních postupových kroků implementace metody BSC ve společnosti. Z těchto kroků vycházela praktická část diplomové práce.

V praktické části byla nejdříve popsána vybraná společnost a poté byly aplikovány postupové kroky implementace metody Balanced Scorecard. Prvním krokem bylo vyjasnění strategie, poté odvození a stanovení strategických cílů. Bylo stanoveno 16 strategických cílů a tyto cíle byly zakresleny do strategické mapy. Ke stanoveným cílům byly určeny měřítka strategických cílů a stanoveny cílové hodnoty. Tyto cílové neboli budoucí hodnoty by měla společnost dosáhnout v dalších letech. Pro dosažení těchto budoucích hodnot, byly stanoveny strategické akce pro jednotlivé strategické cíle. Posledním krokem byla implementace metody BSC ve společnosti. Implementace byla navržena od shora dolů, tedy od vedení až po pracovníky společnosti. Ke zhodnocení finanční perspektivy byla použita finanční analýza prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů, ke zhodnocení zákaznické perspektivy bylo provedeno dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků, ke zhodnocení perspektivy interních podnikových procesů byl proveden hodnotový řetězec a ke zhodnocení perspektivy učení se a růstu bylo provedeno dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců.

Společnost DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. neaplikuje metodu BSC, proto je vypracován model metody BSC v MS Excelu. Náměty obsažené v diplomové práci, by mohly být pro společnost přínosem a povedou k efektivnímu fungování společnosti.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
2. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, a.s., 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
3. FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategického plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
4. HORVÁTH, P. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
5. KAPLAN, S. Robert a David P. NORTON. *Alignent: systémové vyladění organizace – Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
6. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 268 s. ISBN 80-7261-177-5.
7. KAPLAN, R. S., I. GRUSOVÁ a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
8. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
9. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

10. LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. 292 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
11. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
12. PERSON, Ron. *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*. Indianapolis: Tor Consulting, 2013. 452 s. ISBN 978-1-118-51965-3.
13. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-9931-5.
15. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
16. ŘEPA, Václav. *Procesní řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
17. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-7043-258-6.
18. UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
19. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
20. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

21. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Podnikové materiály

22. Technické podmínky dodací TPD 60/02 – 4 vydání (2015)
23. Účetní závěrka společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. za rok 2012
24. Účetní závěrka společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. za rok 2013
25. Účetní závěrka společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. za rok 2014
26. Účetní závěrka společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. za rok 2015
27. Výroční zpráva společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. za rok 2012
28. Výroční zpráva společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. za rok 2013
29. Výroční zpráva společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. za rok 2014
30. Výroční zpráva společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. za rok 2015
31. Zásady společnosti pro odměňování zaměstnanců a Tarifní soustava (2016)
32. Zpravodaj DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. (2014)
33. Zpravodaj DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. (2015)

Internetové zdroje

34. Dtm.cz. *Historie společnosti*. [online]. 2013 DT [28. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.dtm.cz/dtvs/cz/o-nas/historie-spolecnosti/>
35. Dtm.cz. *Kvalita*. [online]. 2013 DT [28. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.dtm.cz/dtvs/cz/kvalita/certifikace-systemu/system.html>
36. Dtm.cz. *O nás*. [online]. 2013 DT [28. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.dtm.cz/dtvs/cz/o-nas/organizacni-struktura/>
37. Dtm.cz. *Organizační struktura*. [online]. 2013 DT [28. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.dtm.cz/dtvs/cz/o-nas/organizacni-struktura/>
38. Dtm.cz. *Produkty*. [online]. 2013 DT [28. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.dtm.cz/dtvs/cz/produkty/zeleznicni-vyhybky/zeleznicni-vyhybkove-konstrukce/>
39. Dtm.cz. *Služby*. [online]. 2013 DT [28. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.dtm.cz/dtvs/cz/sluzby/kooperace/>
40. Dtm.cz. *Vize, strategie, hodnoty*. [online]. 2013 DT [28. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.dtm.cz/dtvs/cz/o-nas/vize-strategie-hodnoty/>

Seznam zkratk

aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
C	celkový dlouhodobý investovaný kapitál
CFROI	ukazatel výkonnosti investic
EBIT	výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
EBITDA	výsledek hospodaření před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	výsledek hospodaření před zdaněním
EFQM	Evropský model podnikatelské úspěšnosti
EU	Evropská unie
EVA	ekonomická přidaná hodnota
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MVA	tržní přidaná hodnota
NOPAT	provozní výsledek hospodaření
ROA	rentabilita celkového kapitálu
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita investic
ROS	rentabilita tržeb
T	tržby
TQM	Total Quality Management
VIP	very important person (velmi důležitá osoba)
WACC	průměrné náklady na celkový dlouhodobě investovaný kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 18.4.2017

.....Aneta Dokoupilová.....

Bc. Aneta Dokoupilová

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s.

Příloha č. 2 – Rozvaha společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s.

Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s.

Příloha č. 4 – Cash flow společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s.

Příloha č. 5 – Výpočty poměrové analýzy

Příloha č. 6 – Dotazník spokojenosti zákazníků

Příloha č. 7 – Vyhodnocení odpovědí zákazníků

Příloha č. 8 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 9 – Vyhodnocení odpovědí zaměstnanců

Příloha č. 10 – Strategická mapa společnosti DT – Výhybkárna a strojírna, a.s.

Příloha č. 11 – Navržený model metody BSC v MS Excelu